

JOHTAMINEN PALVELUNA KUNTAORGANISAATIOSSA

Case: Someron kaupunki

Tiivistelmä

Tekijä(t) Uusitalo, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 80 + 14	
Työn nimi Johtaminen palveluna kuntaorganisaatiossa Case: Someron kaupunki		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli ratkaista, miten johtaminen palveluna -ajattelu (leadership as a service, LaaS) voidaan muotoilla kohdeorganisaatioon sopivaksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi selvitettiin, mitkä ovat johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt kuntaorganisaatiolle sekä miten sen johtamista tulisi palveluna muotoilla, jotta se juurtuisi organisaatiokulttuuriin. Lisäksi selvitettiin ja pohdittiin kohdeorganisaation työntekijöiden palvelutarpeita. Lopputuotoksena syntyi yhdessä kehitelty ja osin ko-keiltu johtaminen palveluna -tiekartta, jolla kuntaorganisaatioon luodaan entistä työntekijälähtöisempi johtamiskulttuuri.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperustassa käsiteltiin palvelevaa johtamista sekä johtamista palveluna erityisesti kuntaorganisaation näkökulmasta. Kehittämishanke toteutettiin design-tutkimuksena osallistavia palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tiedonhankinta toteutettiin monimenetelmäisesti: aineisto muodostui lähtötilannekartoituksen pohja-aineistosta, kehittämishankkeen aikana tehtyjen kokeilujen käyttäjäpalautteista, työpajoissa tuotetuista dokumenteista sekä etnografisella työotteella kerätyistä havainnoista työpajoissa. Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja aineistojen analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että johtaminen palveluna -ajattelun muotoilu kunta- ja kohdeorganisaatioon sopivaksi on täysin mahdollista, ja se on sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta tervetullut muutos. Tulokset osoittavat myös, että vastatakseen toimintaympäristön muutoksiin kohdeorganisaation lisäksi koko julkisella sektorilla johtamiskulttuurin on muututtava, tarkasteltiin sitä sitten strategisesta tai operatiivisesta näkökulmasta.</p>		
Asiasanat Johtaminen palveluna, palvelumuotoilu, johtamisen muotoilu, kuntaorganisaatio, julkinen sektori		

Abstract

Author(s) Uusitalo, Tanja	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 94	
Title of publication Leadership as a service in a municipal organization Case: City of Somero		
Name of Degree Master of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this qualitative case study was to examine how leadership as a service (LaaS) can be formulated to suit the needs of the target organisation. The study examined the benefits of leadership as a service for a municipal organisation. The study also dealt with the question of how leadership as a service should be managed in this new context to take root in this organisational culture. The service needs of the employees were also examined. As a result, a jointly developed and partially tested leadership as a service roadmap was created to develop a more employee-oriented leadership culture in the municipal organisation.</p> <p>The research framework of the thesis discusses servant leadership and leadership as a service, especially from the perspective of municipal organisation. The development project was organised using participatory design methods. The data acquisition was carried out in a multi-method manner. Data was gathered from several different sources: baseline analysis, user feedback, experiments carried out in the project, and documents produced during workshops, and observations made during the workshops. The research approach was qualitative and theory driven. Content analysis was used in analysing the data.</p> <p>The results showed that leadership as a service can be adapted to work in the context of a municipal organisation. It was found to be welcome change for the target organisation from both the management's and employee's perspective. The results also showed that in order to respond to changes in the operating environment, the management culture of the target organisation, and the entire public sector, must change, whether viewed from a strategic or operational perspective.</p>		
Keywords Leadership as a service, service design, leadership design, municipal organization, public sector		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta	3
2	TIETOPERUSTA	5
2.1	Palveleva johtaminen	5
2.2	Johtaminen palveluna -ajattelu	13
2.3	Johtamisen muotoilu	20
2.4	Johtaminen kuntaorganisaatiossa	29
3	JOHTAMINEN PALVELUNA SOMERON KAUPUNGILLA	33
3.1	Kohdeorganisaation lähtötilanne	33
3.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta	34
3.3	Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka	37
3.4	Hankesuunnitelma	38
3.5	Hankkeen toteutus	41
3.6	Aineiston käsittely ja analysointi	49
4	TULOKSET	51
4.1	Johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt	51
4.2	Johtamisen muotoilu	58
4.3	Kohdeorganisaation työntekijöiden palvelutarpeet	62
4.4	Yhteenveto tuloksista	65
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
5.1	Tulosten pohdinta	69
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	71
5.3	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys	77
5.4	Jatkokehittäminen	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	85

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tulevaisuuden työelämästä on jo nyt nähtävissä, että työntekijöiden osaamistarpeet ja -vaatimukset muuttuvat, ja että johtamisen keskiöön nousevat työntekijöiden tarpeet sekä heidän kokemansa merkityksellisyys. Tulevaisuudessa, kun koneet tekevät suurimman työn, tulevat työelämätaidoissa korostumaan pehmeät taidot kuten kognitiivinen älykkyys, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, itse- ja yhteisohjautuvuus sekä strateginen kyvykkyys, joita edellytetään etenkin muutosten läpiviennissä. Muuttuvassa ja nopeatempoisessa työkentässä on oltava ketterä ja osattava oppia, uudelleenoppia ja poisoppia. (Pystynen 2019.) Yksityisellä sektorilla työelämän murrokseen on herätty: Suomen parhaiksi rankatuissa työpaikoissa työntekijät päättävät itse omista töistään sekä siitä, miten he haluavat itseään johdettavan. Tämä mahdollistaa ketterän ja innostavan työskentelyn, ja johdon tehtäväksi jää auttaa työntekijöitä saavuttamaan heidän henkilökohtaiset tavoitteensa: mitä yksilö haluaa oppia ja urallaan kokea, sekä mitä työkaluja hän siihen tarvitsee. (Jokiranta 2019.)

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Someron kaupunki on pieni, johtamis- ja organisaatiokulttuuriltaan perinteisen hierarkkinen kuntaorganisaatio. Se on muiden julkisen sektorin toimijoiden tavoin vastannut yksityistä sektoria hitaammin ympäristön muutoksiin, etenkin työelämän ja johtamisen näkökulmasta. Maailman muuttuessa ympärillä ja sen myötä työelämän kehittyessä on kuitenkin myös kuntien kehitettävä toimintaansa vastaamaan työntekijöidensä muuttuviin tarpeisiin, ja Someron kaupunki on ymmärtänyt sen tärkeyden. Se on asettanut tavoitteekseen olla tulevaisuudessa kokoonsa nähden paras kuntatyönantaja Suomessa, joka edellyttää siltä etenkin johtamiskulttuurin kehittämistä. Se haluaa ottaa mallia Suomen parhaista työpaikoista, mutta tiedostaa, etteivät kunta-alalla ja julkisella sektorilla päde samat liike- ja työelämän säännöt kuin yksityisellä sektorilla. Tästä syystä se haluaa selvittää, miten yhdessä Euroopan parhaassa työpaikassa, ohjelmistotalo Vincitissä kehitettyä LaaS -johtamisfilosofiaa (Leadership as a Service, johtaminen palveluna) voitaisiin hyödyntää Someron kaupungissa niin, että sinne syntyisi sen strategianmukainen innostava ja kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri.

Palvelevaa johtamista, jonka eräänlainen variaatio johtaminen palveluna -ajattelu on, on tutkittu laajasti, ja siitä on olemassa paljon tutkimustietoa, ja niitä on hyödynnetty tämän kehittämishankkeen tietoperustassa. Johtaminen palveluna -ajattelu kuitenkin poikkeaa siitä merkittävästi, ja on käsitteenä uusi. Siitä on olemassa suppeasti tutkimustietoa, ja etenkin sen soveltumisesta tai muotoilemisesta kuntaorganisaatioon ei ole olemassa

aiempaa tutkimustietoa: aihetta käsittelevät tutkimukset ja opinnäytetyöt käsittelevät aihetta joko johtamisjärjestelmän teknisen ratkaisun kehittämisen tai jonkin tietyn johtamiskäsitteen, kuten itsensä johtamisen, tutkimisen näkökulmasta.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää kohdeorganisaation johtamiskulttuuria ja -järjestelmää. **Tavoitteena** on ratkaista, miten johtaminen palveluna -ajattelu voidaan muotoilla kunta- ja kohdeorganisaatioon sopivaksi.

Tavoitteeseen pääsemiseksi tullaan selvittämään ja ratkaisemaan seuraavat kysymykset:

- Mitä hyötyä johtaminen palveluna -ajattelusta voi olla kuntaorganisaatiossa?
- Miten kuntaorganisaation johtamista tulisi palveluna muotoilla, jotta se juurtuisi organisaatiokulttuuriin?
- Mitä palvelutarpeita kohdeorganisaation työntekijöillä on ja miten esimiehet voisivat vastata niihin?

Hankkeen hyöty kohdeorganisaatiolle on johtamisjärjestelmän uudistuminen ja nykyaikaisuus niin, että se palvelee entistä paremmin työntekijöiden nykyisiä sekä tulevia tarpeita, ja näin mahdollistaa sen strategianmukaisen innostuneen ja kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin syntymistä sekä auttaa saavuttamaan kunnianhimoisen tavoitteen olla Suomen paras kuntatyönantaja. Kehittämishanke on siis merkittävä kohdeorganisaatiolle, mutta samalla yleisesti kunta-alaa sekä julkista sektoria ajatellen: sen tarkoitus on kehittää julkista johtamista työelämälähtöisesti ja tulevaisuusorientoituneesti. Sen avulla on mahdollista uudistaa sekä kohdeorganisaation, että muiden kunta- ja julkisten toimijoiden johtamisjärjestelmiä sekä organisaatiokulttuuria nykyaikaisemmiksi ja tulevaisuuden työelämätarpeisiin paremmin vastaaviksi.



Kuvio 1. Johtaminen palveluna -tiekartta, eli vaiheistettu kehittämis- ja lanseeraussuunnitelma (Sulava 2020 mukaillen)

Kehittämishankeprosessin lopputuotoksena syntyy Johtaminen palveluna -tiekartta, eli vaiheistettu kehittämis- ja lanseeraussuunnitelma (kuvio 1), jolla kuntaorganisaatioon luodaan työntekijälähtöisempi johtamiskulttuuri. Kehittämishankkeen sivutuotoksena syntyy myös lista kohdeorganisaation työntekijöiden johtamiseen liittyvien palveluiden tarpeista. Tiekartta ja johtamiseen liittyvät palvelutarpeet luodaan työntekijöiden ja johdon yhteistyönä, joka jo itsessään kehittää ja vie organisaatiokulttuuria sekä johtamisjärjestelmää uuteen suuntaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Tämän työn tietoperusta koostuu alan aiemmista tutkimuksista, tutkielmista sekä kirjallisuudesta, ja sen kasaamisessa hyödynnetään myös kohdeorganisaation ja hankkeen toteuttajan omia verkostoja, kuten ohjelmistotalo Vincitin LaaS-asiantuntijoita. Se koostuu kehittämishankkeessa tarvitusta tiedosta, ja siinä huomioidaan ensisijaisesti työlle asetetut tutkimuskysymykset: jotta voidaan selvittää, mitä hyötyä johtaminen palveluna -ajattelusta voi olla kuntaorganisaatiossa, on ensin tiedettävä, mitä johtaminen palveluna käsitteenä tarkoittaa, sekä millaisia erityispiirteitä kuntajohtamisessa on; kun mietitään, miten kuntaorganisaation johtamista tulisi palveluna muotoilla jotta se juurtuisi organisaatiokulttuuriin, on ensin ymmärrettävä - kuten edellisessä - millaisia erityispiirteitä kuntajohtamisessa on; ja jotta voitaisiin kartoittaa, mitä palvelutarpeita kohdeorganisaation työntekijöillä on ja miten esimiehet voisivat vastata niihin, on tarkoituksenmukaista tietää, mitä tarpeita työntekijöillä yleisesti on. Siksi tietoperustassa tutustutaan ensin palvelevan johtamisen käsitteeseen, jonka jälkeen syvennytään siitä varioituun johtaminen palveluna -ajatteluun. Seuraavaksi paneudutaan johtamisen muotoiluun ja lopuksi kuntajohtamisen erityispiirteisiin.

Tässä kehittämishankkeessa hyödynnetään toimintatutkimuksen - tarkemmin design-tutkimuksen - elementtejä käyttäen osallistavia palvelumuotoilun menetelmiä: hankkeen toteuttaja analysoi ja peilaa aineistoa koko tutkimustilanteen ajan omaan kokemukseensa sekä teorioihin, muodostaen niistä näin uutta tietoa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16–21, 69–71). Kehittämismenetelminä käytetään kokeilevaa toimintaa sekä palvelumuotoilua hyödyntäviä työpajoja, joiden tavoitteena on tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi syventää osallistujien ymmärrystä aiheesta sekä kehittää heidän nykyistä johtamisajatteluaan ja sen myötä koko organisaation johtamiskulttuuria.

Kehittämishankeprosessissa hyödynnetään toimintatutkimukselle tyypillistä spiraalimallia, joka on luonteeltaan syklinen, seuraten seuraavia vaiheita: suunnitelma, toiminta, reflektointi, havainnointi, parannettu suunnitelma (Heikkinen ym. 81). Ensimmäisessä syklissä

tuotetaan laajennetun johtoryhmän kanssa palvelumuotoilun menetelmillä prototyyppi johtamisen palveluista ja niiden palvelutarjottimesta, jota testataan kohdeorganisaation esimiehillä. Testauksen ja havainnoinnin sekä sitä seuranneen reflektoinnin avulla käynnistetään esimiestason työpaja, jossa kehitetään parannettu johtamisen palveluiden palvelutarjotin. Siitä syntyneiden havaintojen ja reflektion pohjalta, sekä erikseen kerätystä palautteesta, jossa kartoitetaan kokeilun lisäksi esimiesten kokemuksia ja ajatuksia johtaminen palveluna -ajattelusta, rakennetaan johtaminen palveluna -tiekartta. Tämän vaiheistetun kehittämis- ja lanseeraussuunnitelman tehtävä on tehdä johtaminen palveluna -ajattelun läpivienti organisaatioon mahdollisimman kivuttomaksi niin, että suurimmat kehittämisen esteet on huomioitu ja toimenpiteiden avulla taklattu.

Kehittämishankkeen tiedonhankinta toteutetaan monimenetelmällisesti lähtötilanteen pohja-aineistoja (kohdeorganisaation teettämät kyselyt ja tutkimukset, kehittämistiimin kanvaasityöskentely, analysoinnin tueksi tehdyt dokumentit), kokeilun käyttäjäpalautteita sekä työpajoissa tuotettuja dokumentteja hyödyntäen, sekä havainnoimalla työpajoja etnografisella työotteella, hankkeen toteuttajan osallistuessa itse mukaan toimintaan. Kerätyt aineistot ovat kvalitatiivisia (palautekyselyssä syntyi myös vähän kvantitatiivista aineistoa) ja niitä analysoidaan synnyttäen kokonaisymmärrys vähitellen hyödyntäen hermeuttista prosessia, jossa hankkeen toteuttaja peilaa kerättyä aineistoa tietoperustan teoriaan sekä omiin tulkintoihinsa syventäen omaa ymmärrystään tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Heikkinen ym. 2006, 20; Vilka 2015, 180–182.) Analysoinnissa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa analysointi tapahtuu aineistolähtöisesti sitomalla lopulliset havainnot teoriaan (Leinonen 2018).

Rajaukset

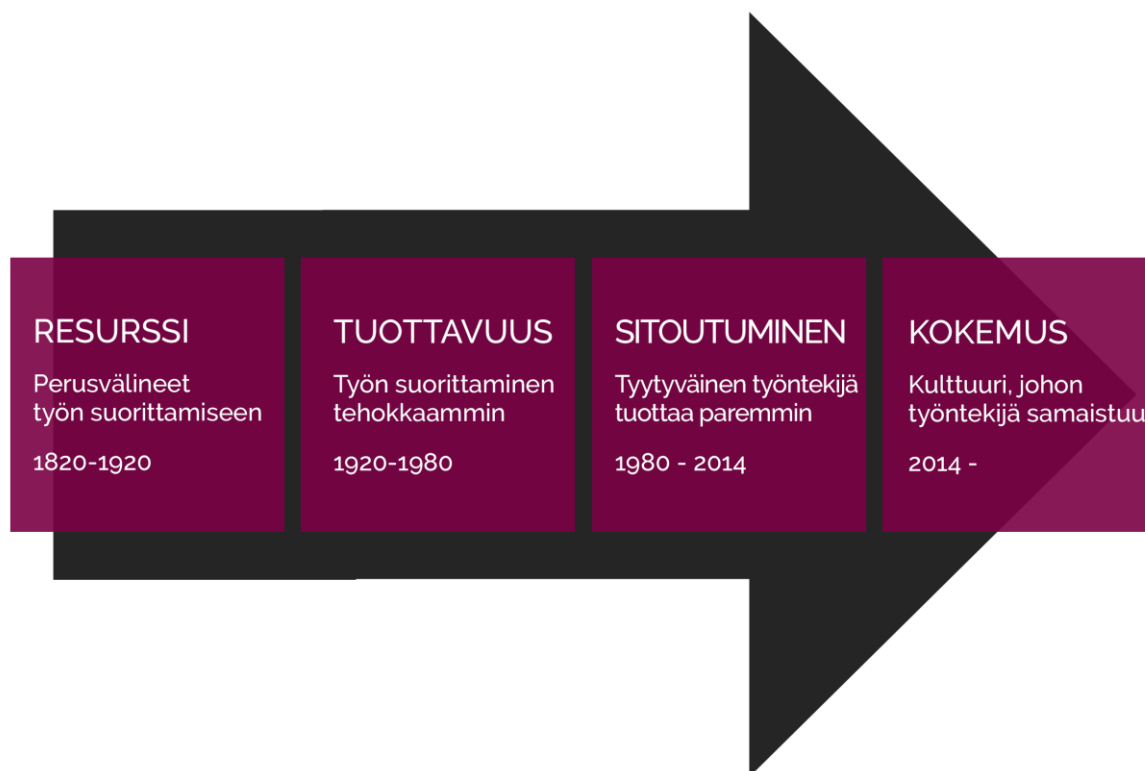
Kehittämishanke sekä siihen liittyvä tietoperusta rajataan koskemaan julkiselta sektorilta kuntatoimijoita kiinnittäen erityisesti huomiota kuntaorganisaation kokoon: ne laaditaan pienen kunnan tarpeisiin. Kehittämisen kohderyhmänä on kuntaorganisaation koko henkilöstö, eli hankkeessa ei keskistyä pelkästään ylimpään johtoon tai esimiehistöön, vaan hyödynnetään kaikkia hierarkiatasoja vertikaalisesti läpi leikaten.

Tietoperustan aiheita on rajattu niin, että se keskittyy tutkimuskysymysten kannalta olennaisten asioiden tarkasteluun: mitä on palveleva johtaminen sekä siitä varioitu johtaminen palveluna -ajattelu, miten johtamista muotoillaan sekä millaista johtaminen on kunta-alalla. Tietoperustassa ei esimerkiksi esitellä muita moderneja johtamisfilosofioita tai puhuta tavanomaisesta asiakaskokemuksesta ja palvelumuotoiluista, sillä niiden ei katsottu olevan kysymyksen asettamisen kannalta oleellisia aihealueita.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Palveleva johtaminen

Maailman muuttuessa myös johtajuuden sekä työntekijäkäsityksen on ollut pakko muuttua. Valmistavan teollisuuden aikana työntekijät nähtiin resurssina, jota tarvittiin manuaalisiin ja fyysisiin töihin, eikä työn olosuhteisiin kiinnitetty huomiota. Aikavälillä 1920-1980, kun työn tuottavuuteen panostettiin, työtehtävistä tuli kokoonpano- ja tuotantolinjojen takia hyvin yksitoikkoisia. Tietotyön yleistyttyä alettiin organisaatioissa kiinnittää huomiota työntekijöihin ja heidän sitouttamiseensa, sillä osaavan työvoiman saaminen ei ollut enää itsestäänselvyys. Tällä hetkellä kilpailu työntekijöistä on kovaa ja organisaatiot kiinnittävät yhä enemmän huomiota työntekijöidensä viihtymiseen, motivoimiseen ja sitouttamiseen, eli kokonaisvaltaisen kokemuksen luomiseen. (Korkiakoski 2019, 22.)



Kuvio 2. Työntekijöiden johtamisen historia (Korkiakoski 2019, 21)

Nykypäivänä Farnsworth (2007, 22–23) ei näe perinteisten johtamismallien kestävän. Hänestä tuottavuutta ei enää voida pitää tärkeimpänä tekijänä, eivätkä perinteiset johtamismallit siksi enää sovellu aikaan, jossa työntekijöillä on kasvavia odotuksia tasa-arvoon, osallistamiseen ja muutokseen liittyen. Hänestä, sen sijaan, että mietitään, mitkä ovat aikaan olleet ”hyvän” ja ”tehokkaan” johtajuuden mittarit ja mitkä johtamistavat ovat täyttä-

neet näiden standardit toimenpiteitä, on nykyisin syytä arvioida, kuinka kestäviä tai myönteisiä johtamismallien vaikutukset ovat olleet kehityksen kannalta. Tällaisella kysymyksen asettelulla palveleva johtajuus on hänen mukaansa ollut kestävin ja vaikutusvaltaisin johtamismalli tallennetussa ihmiskunnan historiassa.

Yksinkertaisimmillaan johtajuus on sitä, että ihminen auttaa toista suoriutumaan paremmin työssään (Kuitunen & Pystynen 2017, 309). Usein johtaminen kuitenkin liitetään pelkäämään esimieheen ja johtajaan, vaikka oikeasti se on esimiehen, alaisten, tilanteiden sekä asetettujen päämäärien välinen prosessi (Juuti 2013, 13). Bentley huomautti jo 1900-luvun alussa, että johtaminen ei ole yksittäisen johtajan tehtävä, vaan pohjimmiltaan se on ryhmän välinen suhde. Robert K. Greenleaf on puhunut palvelevasta johtamisesta jo 1950-1970 -luvulla, ja jo tuolloin hän oli sitä mieltä, että johtajan on oltava sitoutunut palvelemaan sekä organisaation, että sen jäsenten unelmaa kasvattaen työntekijöistä palvelun myötä hyvinvoivempia, viisaampia, vapaampia ja itsenäisempiä. 1950-luvulta asti on myös puhuttu motivaatioteoreettisesta viitekehystä, joka perustuu työntekijän tarpeiden tyydyttämiseen työssä, työhyvinvointiin liittyen. Siinä työn motivaatiotekijöiksi on lisätty muun muassa kehittymismahdollisuudet, työn tuloksellisuus, työn vaihtelevuus sekä työstä saatava tunnustus. Myös Drucker on aikanaan kuvaillut nykyaikaista johtajaa sellaiseksi, joka näkee maailman sellaisena kuin se on, ei sellaisena kuin sen haluaisi olevan, ja joka näkee itsensä organisaation ja työntekijöidensä palvelijana. 2000-luvulla on yhä enemmissä määrin puhuttu motivaatiosta, ennen kaikkea työn imusta, joka on määritelty sekä pysyväksi, että myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtii muun muassa sisukkuus, työlleen omistautuminen ja siihen uppoutuminen. Juuri näitä asioita myös palvelevassa johtamisessa vaalitaan. (Farnsworth 2007, 10–18; Kuitunen & Pystynen 2017, 307.)

Myös Juutin (2013, 14,17) mukaan on vanhanaikaista johtaa osaavia, kykeneviä, asiakasrajapinnassa työskentelevien ja/tai muiden työhön osallistuvia työntekijöitä valvonnan, tiukkojen rajojen, ohjeiden ja sääntöjen sekä kriittisen palautteen avulla. On kuitenkin valittavan yleistä, että näin tapahtuu. Hänen mukaansa vaatii rohkeutta astua tällaisen kulttuurin ulkopuolelle ja kehittää siitä asiakaskeskeinen, sujuva, työhyvinvoinnille perustuva työyhteisö. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät tekevät työtä asiakkaitaan ja ympäröivää yhteisöä varten joustavalla, avuliaalla ja oikealla asenteella, ja se tekee organisaatiosta taloudellisesti tuloksellisen. Taloudellinen tulos syntyy siis hyvällä osaamisella ja tahdolla sekä ahkerilla ponnisteluilla, ja sen edellytyksenä ovat myös jatkuva osaamisen ja tekemisen parantaminen sekä jatkuva, vuorovaikutteinen yhteistyö.

Työelämä ja johtaminen tulevaisuudessa

Jotta voidaan ymmärtää, millaisia työelämä- ja johtamistaitoja tulevaisuudessa tullaan vaatimaan, on ymmärrettävä, millaista työ tulee olemaan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa kaikenlainen rutiininomainen työ, sekä fyysinen että ajattelutyö, voidaan korvata koneilla. Työ, jota jää jäljelle (joka toisin sanoen vastustaa automatisointia pisimpään), on joko luovaa asiantuntijatyötä, jossa on nähtävä kokonaisuuksia sekä yhdistettävä erilaisia asioita uudella, yllättävällä tavalla, tai inhimillistä vuorovaikutusta, esimerkiksi toisen tukemista tai lohduttamista. (Martela & Jarenko 2017, 23.) World Economic Forumin tutkimuksen (2016, 21) mukaan tulevaisuudessa tarvitaan työelämätaitoja, joiden katsotaan olevan pehmeitä taitoja (Soft Skills). Sellaisia ovat muun muassa tunneälykyys, analyttinen ja kriittinen ajattelu, luovuus, ihmisten käsittelytaito, monimutkainen ongelmanratkaisu, toisten kanssa toimiminen, palvelemiseen orientoituminen, neuvottelutaidot sekä älyllinen joustavuus.

Luovaa ja vuorovaikutteista työtä, joka edellyttää pehmeitä taitoja, ei voida johtaa perinteisin hierarkkisin ja byrokraattisin keinoin, saati siihen liitettävää rankaisemismenetelmää käyttäen, vaan sisäistä motivaatiota, myönteisiä tuntemuksia edistämällä: ne syntyvät innostuksesta ja onnistuneista inhimillisistä kohtaamisista. (Martela & Jarenko 2017, 23.) Tulevaisuuden kehittyneessä tietoyhteiskunnassa pääosa ihmisistä tulee työskentelemään tiedon parissa etsien, tuottaen, kehittäen, muuntaen, laajentaen tai luoden sitä. Tämä kehityssuunta vaikuttaa olennaisesti myös esimiehen rooliin, jossa tulee entistä enemmän korostumaan vuorovaikutteisen johtamisen avulla vaikuttaminen ilman valtaa. (Kuntaliitto 2002, 6.)

Vaikka toimintaympäristön muutokset ja etenkin työelämän murros ovat selkeästi havaittavissa, vain harvat organisaatiot ovat tunnustaneet ne tai varsinkaan muuttaneet omia työnteon käytäntöjään vastatakseen muutokseen. Hierarkkinen toimintatapa säätelee edelleen valtaosan työpaikkojen arkea: ylin johto, kaikki väliportaot, lähiesimiehet ja henkilöstöhallinnon työkalut muodostavat tiukat raamit päätöksenteolle sekä työtekemiselle ja niissä vallitsee yksi-koko-sopii-kaikille -johtamisfilosofia, joka ei ota huomioon yksittäisen ihmisen tarpeita, organisaation tehokkuuden ja muutosvalmiuden kustannuksella. (Kuitunen & Pystynen 2017, 288.)

Organisaatiot, jotka ovat ennakoineet sekä reagoineet muutokseen, eivät syyttä ole arvostetuimpia työpaikkoja ja alallaan menestyneimpiä. Esimerkiksi Suomen paras työpaikka 2013 Futuricen organisaatiokulttuurissa korostuvat itseohjautuvuus, läpinäkyvyys, yhteinen ajattelu ja sitä tukevat peukalosäännöt sekä liiketoimintavastuun ja päätäntävällän jakaminen henkilökunnan kesken. (Martela & Jarenko 2017, 27.)

Euroopan parhaaksi työpaikaksi useampaan otteeseen valittu Vincit taas eroaa muista lean- ja agileajattelullaan, joka läpi leikkaa koko organisaation ja on kulkenut mukana koko organisaation olemassaoloajan. Ohjelmistotalossa vannotaan kokeilukulttuurin nimien, vältetään arvailua ja pyritään osallistamaan aina kun mahdollista. Työssä suorittamiseen suhtaudutaan holistisesti ja parempaan työelämään tähdätään ja satsataan oikeasti koko ajan. Vincitin nykyinen johtamisajattelu rakentuu kolmesta periaatteesta. Ensimmäisen periaatteen mukaan yksi koko ei sovi kaikille, vaan jokaisella yksilöllä on omanlaiset tarpeensa. Toisena periaatteena on, että yksilön täysi potentiaali pitää mahdollistaa, ja se tehdään palvelevalla johtamisella. Kolmannessa taas yksi henkilö ei ole paras kaikessa, siksi tarvitaan jaettua johtajuutta. (Tuomainen 2019.) Näistä periaatteista käy hyvin ilmi palvelevan johtamisen ydin: palvelevassa johtamisessa on kyse yksilön auttamisesta kehittymään ja toimimaan itsenäisesti, ja siihen kuuluvat olennaisesti muun muassa osallistaminen ja vastuun jakaminen sekä itseohjautuminen, motivointi ja konfliktointi.

Farnsworth (2007, 19, 113, 140–141) listaa 10 kriittistä palvelevan johtajan ominaisuutta: kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, ennakointi, sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä yhteisön rakentaminen. Palveleva johtaja ei hänestä vain tarjoa ohjausta ja tukea, vaan rakentaa ryhmästä itseohjautuvaa niin, että sen on mahdollista toimia myös ilman häntä. Hän (2007, 130) kertoo esimerkin yliopiston rehtorista, joka tietoisesti toteuttaa palvelevan johtamisen filosofiaa. Hän on luopunut omasta ykköspaikan parkkiruudustaan, jotta se voidaan antaa työntekijöiden yleiseen käyttöön. Hän on itse todennut, että mikäli hän ei ole tarpeeksi ajoissa paikalla saadaksesen parhaan paikan, hän ansaitsee kävellä. Hän vastaa myös itse puhelimeen, mikäli hänen sihteerillään on jotain kesken. Uusille alaisilleen hän esittelee seuraavan toimistoprotokollan: ”Älä pyydä minua hakemaan sinulle kahvia, äläkä pyydä minua ostamaan lahjoja vaimollesi. Muuten teen kaiken voitavani auttaaksesi sinua menestymään.” Tällä hän tarkoittaa sitä, että häntä saa pyytää palvelemaan, mutta hän ei ole kuitenkaan kenenkään palvelija.

Osallistaminen ja vastuun jakaminen

Tämän päivän työelämän tarpeisiin ja haasteisiin vastaa Juutin mielestä (2013, 43, 50) parhaiten työntekijät osallistava sekä vastuuttava ote, joka käytännössä tarkoittaa kollektiivista ryhmän autonomiaa, jossa esimies on yksi ryhmän jäsenistä, toimien samalla ryhmän valmentajana. Tällöin tekemisen ytimessä ovat esimiehen sijaan asiakas ja se työ, jota hänen eteensä tehdään, ja tällöin jokaisesta yksilöstä tulee samalla sekä johtaja että tekijä: jokainen suunnittelee ja tekee työnsä mahdollisimman hyvin niin, että muut tietävät

mitä hän on tekemässä. Jokainen hankkii työstään ja sen kulusta palautetta, ja yhdessä reflektoidaan mitä tuloksia on saatu aikaan.

Osallistaminen ja vastuun jakaminen noudattavat tavoitteellisen, demokraattisen ja osallistuvan johtamisen periaatteita. Käytännössä se näkyy valmentavana otteena, työnohjauksena sekä mentorointina. Näille kaikille yhteistä on voimaannuttavan dialogin käyminen, toisen tukeminen ja kehittäminen, hänen suoritustensa parantamisen sekä se, että ne perustuvat luottamukselle, avoimelle keskustelulle sekä itseohjautuvuuteen kannustamiseen. Näissä kaikissa pyritään saamaan esille kaikki työntekijässä oleva potentiaali. (Juuti 2013, 43, 50, 131.)

Muun muassa Drucker ja Greenleaf ovat tunnistaneet modernin organisaation olevan kuin orgaaninen olento, muuttuva ja kehittyvä, aina riippuvainen kunkin systeemin osasta ja sen toiminnasta. Jacksonin mukaan, sen sijaan, että johtajuus nähdään - kuten useimmilla johtajilla on yleensä tapana - sosiaalisena suunnitteluprojektina, jonka kaava on ”ota ryhmä x, lisää motivaatiotekniikka y ja saat z-tuloksen”, tehokkain tapa luoda voittajatiimi on saada jäsenet tavoittelemaan jotain suurempaa kuin he itse. Tämä vaatii yksilöitä luopumaan oman edun tavoittelusta suuremman hyvän vuoksi niin, että tiimi on enemmän kuin osiensa summa. (Farnsworth 2007, 104–105.)

Follettin malliorganisaatiosta taas ilmenee, että jokainen henkilö johtajasta rivityöntekijään myötävaikuttaa johonkin elintärkeään toimintaan, jota ilman organisaatio ei voisi toimia tehokkaasti. Jotkut vastuualueet vaativat laajempaa soveltamisalaa ja ymmärrystä, mutta kaikki ovat kuitenkin tärkeitä. Organisaatio ei voi olla täysin tehokas, jos mikä tahansa osa puuttuu tai toimii riittämättömästi ja kunkin osan vastuu laajenee muille toiminnoille. Jokainen on, ja jokaisen on myös pidettävä itseään elintärkeänä organisaation olemassaolon ja selviytymisen kannalta. Tämä näkökulma osoittaa miten tärkeä rooli yhteisohjautuvuudella sekä vallan jakamisella on organisaatiossa. Kun organisaatiossa kehitetään yhteinen moraalinen ja ymmärrys siitä, mikä on sen tarkoitus ja mihin se tulee tähtäämään, syntyy kollektiivinen omatunto, ryhmäkäsitys siitä, mikä on parasta organisaatiolle ja kaikille siinä mukana oleville. Tästä yhteisymmärryksestä syntyy yhteinen tarkoitustunne, joka taas on perusta organisaation sitoutumiselle ja uskollisuudelle. (Farnsworth 2007, 37–38.)

Esimiehen siirtäessä omaa päätöksentekovaltaansa ja -velvollisuuttaan työntekijöilleen, esimerkiksi vastuuttamalla talous- ja myyntiasiat suoraan asiantuntijoille, saa hän paljon lisävoimaa ilman uusia henkilöresursseja. (Juuti 2013, 50.)

Tällöin esimiehille vapautuu enemmän aikaa keskittyä työntekijöidensä auttamiseen ja valmentamiseen, myönteisten kokemusten lisääntyessä huimasti. Tällöin johtaminen jäsentyy hyvän ilmapiirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä palveluksi, jossa toimintaa sujuvoitetaan helpolla tavalla. (Juuti 2013, 50.)

Vastuuta jakamalla sekä yhteisohjautuen on mahdollista kuitenkin päätyä myös sellaiseen tilanteeseen, jossa ryhmän yksimielinen päätös ei edusta kenenkään näkemystä, eikä kukaan tosiasiallisesti kannata yhteistä päätöstä tai hanketta. Näin käy, kun suljetaan kyseenalaista, konfliktoivaa informaatiota päätöksenteon ulkopuolelle, koetaan painetta yhdenmukaisuuteen ja aletaan sensuroida itseä, jotta synnytetäisiin illuusio yksimielisyydestä. Yhteisohjautuvuuden syntymiseksi tarvitaan siis ryhmän suuren koheesion lisäksi ulkoisia provosoijia sekä sisäisiä konflikteja. (Ollila 2010, 82–83.) Konfliktointi ei ole turhanpäiväistä riitelyä, vaan vahvaa, reipashenkistä kyseenalaistamista. Se luo uutta, kuten muutossälykkyyttä, sitoutumista sekä luottamusta. Tutkimusten mukaan vahvan luottamuksen organisaatioissa työskentelevillä on 106 % enemmän energiaa ja he ovat 76 % sitoutuneempia yritykseen kuin heikon luottamuksen organisaatioissa työskentelevillä. (Piha 2019.) Druckerin mukaan nykyaikaisissa organisaatioissa rakentavan konfliktoinnin merkitys kasvaa: jännitteitä, ristiriitoja ja eroavaisuuksia ei ole enää pelkästään pääoman ja työvoiman välillä, vaan myös tietämyksessä, sosiaalisissa suhteissa sekä työn kulttuurissa. Konflikti, kun sitä käsitellään objektiivisella tavalla, alkaa toimia elintärkeänä, luovana voimana organisaatiossa. Aidon yhteisymmärryksen ja parhaan lopputuloksen synnyttämiseksi on laitettava kaikki kortit pöydälle, kohdattava todellisuus sekä synnyttävä tarvittava konflikti, joka perustuu avoimuudelle. Tämä edellyttää huomattavaa sisäistä luottamusta. (Farnsworth 2007, 34, 37.)

Itseohjautuvuus ja sisäisen motivaatio

Koska nykypäivän johtaminen on pitkälti asiantuntijoiden johtamista, johtamisesta tulee tällöin itseohjautuvuuden johtamista. Esimies ei voi tietää alaisiaan enempää ja siksi onkin tärkeä luottaa alaisensa asiantuntemukseen ja uskoa heidän kertomiinsa asioihin – tämä luo osaamisen johtamisen sekä itseohjautuvuuden perustan. Esimies, joka saa ryhmänsä sitoutumaan työlle asetettuihin päämääriin ja synnyttää innostuneen, sitoutuneen ongelmanratkaisuprosessin, on onnistunut tässä. (Juuti 2013, 163-164.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa, että ihminen pystyy toimimaan itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollin tarvetta. Jotta ihminen voisi itseohjautua, edellytetään häneltä sisäistä itsemotivaatiota, selkeää päämäärää eli tavoitetta, johon itseohjautua sekä tarvittavaa osaamista, jotta hän pääsee asetettuun tavoitteeseen. (Martela & Jarenko 2017,12.)

Se ei kuitenkaan tarkoita totaalista yksilön itsevaltiutta ilman minkäänlaisia rajoja tai että hän jäisi oman onnensa nojaan. Itseohjautuvuus ei ole myöskään tarkoita jokapäiväisen vuorovaikutuksen pois jäämistä, vaan että esimies toimii työnohjaajan sijaan työntekijän hyvinvoinnin, osaamisen ja uran edistämisen tukijana. (Martela & Jarenko 2017, 13; Kuitunen & Pystynen 2017, 301–302.)

Itseorganisoituneessa organisaatiossa ylhäältä sanellut valmiit rakenteet on minimoitu, eikä sen komentoketjuja tai päätöksentekomekanismeja ole ennalta määritetty eikä sillä ole jäykkiä hierarkioita ja kiinteitä rooleja (Martela & Jarenko 2017, 12). Tällöin työnantajan rooli muuttuu enemmän työn alustaksi ja kulttuurin johtaminen enemmän teoksi kuin käsi-kirjoiksi (Piha 2019). Itseorganisoitumisen vastakohta on ylhäältä alas johdettu organisaatio, jossa on ylhäältä saneltu rakenne ja selkeä hierarkia. Tällaisissa organisaatioissa on huomattavasti vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja organisoitumiseen, sillä niihin liittyviä päätöksiä ei tehdä ilman ylemmän johdon siunausta. Näiden ääripäiden keskeltä löytyvät sellaiset organisaatiot, joilla esimerkiksi tiimityöskentely on vahvasti itseorganisoitua tiukkojen rajojen puitteissa, eli itseohjautuvat tiimit yhdistyvät laajempiin, byrokraattisiin rakenteisiin. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Tuoreissa tieteellisissä tutkimuksissa on osoitettu, että autonomian, työssä innostumisen sekä työn imun välillä on olemassa vahva yhteys (Martela & Jarenko 2017, 312). Motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, keppiin ja porkkanaan keskittyvää: itse tekemisen sijaan huomio kiinnittyy siitä seuraavaan palkintoon tai vältettävään rangaistukseen, mikä on tyypillistä perinteisissä ylhäältä alas johdetuissa organisaatioissa. Sisäinen motivaatio taas on proaktiivista: itse tekeminen on työntekijälle tärkeää ja hän hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia asioita. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijän sisäisen motivaation ruokkiminen on organisaation etu: sisäisesti motivoitunut työntekijä on parhaimmillaan ja hänen innokkuutensa korreloi tuottavuuden kanssa. Siksi johtajan tärkeimmän tehtävän tulisi olla työntekijöiden sisäisen motivaation vaaliminen. Työntekijän sisäinen motivaatio koostuu itseohjautuvuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden kokemuksista. Työntekijä tarvitsee valinnan- ja toiminnanvapautta, onnistumisen tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta välittävässä yhteisössä. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Monet työpaikat ja niiden johtamiskulttuuri on rakennettu näkökulmasta, jossa ihminen on passiivinen ja reaktiivinen. Sellaisen valvomiseksi eli laiskuuden estämiseksi on rakennettu erilaisia kontrolloikeinoja, kuten esimiestyö, valvontakamerat, kellokortit, kehityskeskustelut ja tulosjärjestelmät, jotka pitävät huolen, ettei työntekijä voi jättää tekemättä töitään rankaisematta. (Martela & Jarenko 2017, 316.)

Ajatellaan, että vain keppi ja porkkana tehoavat, ja siksi ne ovat läsnä koko ajan kaikessa mitä työntekijät tekevät. Ei ole kuitenkaan mitään syytä olettaa, etteikö esimerkiksi vapaaajallaan tai nuoruudessaan aktiivinen ihminen voisi olla töissä itseohjautuva ja proaktiivinen. Syynä mahdolliselle passiivisuudelle he näkevät vain ja ainoastaan työn luonteen: jos työ on lähtökohtaisesti tylsää ja saman rutiinin toistoa, eikä työntekijällä ole mahdollisuutta liikkumavaraan, ei ihme, jos itseohjautuvuutta ei ole ja keppi sekä porkkana ovat ainoat syyt tehdä työtä. Tällainen rutiininomainen, tylsä suorittava työ on muun muassa digitalisaation myötä kokonaan katoamassa, joten nyt viimeistään on heidän mukaansa aika muuttaa suuntaa ja päivittää johtajan ihmiskuva nykyaikaan. (Martela & Jarenko 2017, 316.)

Kaikki Great Place to Work -listauksen kärjessä olevat eli parhaiksi työpaikoiksi nimetyt organisaatiot tukevat tavalla tai toisella työntekijöidensä itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2017, 312). Esimerkiksi Vincit on organisaatorakenteeltaan täysin ”flat” eli sillä ei ole yhtäkään esimiestä ja itseohjautuvuus on hyvin keskeisessä roolissa perustuen kolmelle periaatteelle (Jokiranta 2019):

- Organisaatio koostuu oma-aloitteisista toimijoista, joilla on halu ja osaaminen toimia organisaation parhaaksi.
- Fiksuin toiminta syntyy vastuullisen henkilöstön keskinäisellä vuorovaikutuksella.
- Päätöksentekovalta on hajautettu ja ihmisillä on vahva tekemisen autonomia.

Käytännössä nämä siis tarkoittavat sitä, että henkilöstöä motivoidaan autonomiaan ilman ulkoista pakottamista: he päättävät itse omista projekteistaan ja töistään, eikä organisaatio puutu projekteihin kuin tarvittaessa. Tämä mahdollistaa ketterän projektityöskentelyn. Johdon tehtävä on auttaa henkilöstöä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa, joita kohti he itseohjautuvat: mitä haluavat oppia ja urallaan kokea, sekä mitä työkaluja he siihen tarvitsevat. Vincit johtamisajattelu tiivistyy sen visiossa: ”Meillä on huomenna tyytyväisemmät asiakkaat ja tyytyväisemmät työntekijät kuin tänään.” (Jokiranta 2019.)

Tuomaisen (2019) mukaan itseohjautumisen johtamisessa oleellisinta on omata oikea ajattelumalli - esimiehen tehtävä oivalluttaa suoran ohjaamisen sijaan: hänen tulee ruokkia luottamuksen ilmapiiriä sekä fasilitoida mallia, joka mahdollistaa yksilöiden vuorovaikutuksen ja osallistumisen työyhteisön yhteisen näkemyksen rakentamiseen yksilöllisen oivalluttamisen rinnalla. Itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat suunnan ja merkityksen tekemiselleen ja johtajan tehtävä on vastata tämän asian toteutumisesta. Johtajan tehtävä ei siis ole sanella suuntaa tai merkitystä, vaan vastata siitä, että ne tulevat määritellyksi. Jos työntekijöille annetaan kaikki valmiiksi pureskeltuina se ei sitouta, eikä synnytä tahdottua muutosta. (Martela & Jarenko 2017, 314–315.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita, ettei johtajia tai esimiehiä tarvittaisi ollenkaan. Esimerkiksi Huttunen toteaa (2018, 57), että samalla kun työpaikoilla peräänkuulutetaan vapautta hoitaa omat tehtävät niin kuin työntekijät itse parhaaksi katsovat, kaipaavat he kuitenkin joltakulta vahvaa ohjausta, näkemystä ja tukea. Erityisesti apua kaivataan työn priorisointiin ja fokusointiin: mikä on tärkeää ja mihin suuntaan tulisi mennä tai olla menevä. Martelan ja Jarenkon (2017, 314-315) mukaan mitä syvällisempää itseohjautuvuus on, sitä vähemmän johdon ja esimiesten tarvitsee manageroida työtä. Itseohjautuvuuden lisääntyessä mukaan astuu johtajuus (leadership), joka prosessin edetessä muuttuu osittain jaetuksi. Johtaminen palveluna -ajattelu ikään kuin manifestoi itseohjautuvuuden ideoita: työntekijät pyörittävät organisaatiota ja kaikki muut organisaatiossa työskentelevät ovat olemassa mahdollistaakseen työntekijöille työn tekemisen.

Itseohjautuvuuden ruokkiminen edellyttää esimieheltä valmentavaa otetta: hänen on siirryttävä johtajan paikalta valmentajaksi (Kuitunen & Pystynen 2017, 303). Se tarkoittaa, että esimies auttaa työntekijöitään saavuttamaan tavoitteensa auttaen heitä kehittymään ja oppimaan. Valmentaja herättelee ajatuksia, inspiroi ja sparraa jokaista löytämään ja hyödyntämään oman henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. (Huttunen 2018, 47.) Itseohjautuvuuden edistämisessä sekä valmentavassa otteessa painottuvat erityisesti tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys, vahvuuksiin keskittyvä voimavarakeskeisyys, kehittämisen tukeminen, asioiden mahdollistaminen sekä oivalluttaminen ja kuuntelu. Se sopii erityisesti silloin, kun tavoitteena on lisätä työntekijöiden motivaatiota ja itseohjautuvuutta, tukea oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa tai tehostaa esimiehen toimintaa. (Huttunen 2018, 46–48.)

2.2 Johtaminen palveluna -ajattelu

Juutin mukaan (2013, 131) johtaminen on palvelutoimintaa kahdessa eri ulottuvuudessa: 1) Tässä hetkessä esimies pyrkii vastuualueellaan olevien työntekijöiden kanssa etsimään ratkaisuja pulmiin, joita he työssään kohtaavat ja 2) pidemmällä aikavälillä hän taas auttaa heitä löytämään sen, keitä he oikeasti ovat sekä tulemaan siksi, mitä he voisivat olla. Nämä palvelutehtävät nivoutuvat toisiinsa ja ne voidaan saavuttaa vain korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. Jokainen vuorovaikutustilanne esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan työntekijän välillä on merkittävä mahdollisuus toteuttaa johtamisen palvelutehtävää. Se edellyttää esimiehen läsnäoloa sekä erilaisten signaaleiden havaitsemista ja niihin reagoimista.

Johtaminen palveluna eli leadership as a service on palvelevan johtamisen ajattelumalli, jossa johtamisen perinteiset roolit ovat tarjolla henkilökunnalle omina palveluinaan, joista jokainen voi valita ne, joita itse tarvitsee. (Martela & Jarenko 2017, 28.)

Malli keskittyy työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen: jokainen tekee omaan työhönsä liittyvät päätökset itse, kuten päättää millaista tukea hän työssään tarvitsee, mitä asioita hänen tulee omassa työssään kehittää tai miten hän haluaa lisätä omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan työssä. Lisäksi tähän liittyvä päätöksenteko on tehty mahdollisimman helpoksi. (Kuitunen & Pystynen 2017, 301.)

Työntekijälähtoisemmässä organisaatiossa, kuten myös johtaminen palveluna -ajattelussa johtaminen tapahtuu muotoiluajattelun keinoin: sen sijaan, että arvaillaan mitä työntekijä tarvitsee, keskitytään ymmärtämään häntä ja hänen tarpeitaan. Työntekijöitä osallistetaan sen sijaan, että johto kehittäisi organisaation toimintaa ja tarjoaisi työntekijöilleen valmiiksi pureskeltuja ratkaisuja. (Pystynen, Hemminki, Jokiranta, Kunnari & Tuomainen 2019.) Perinteisen hierarkkisen ja tuotantolähtöisen johtamisen sijaan Johtaminen palveluna -ajattelu on siis kuluttajalähtöistä: organisaation palveluiden kuluttajana työntekijä valitsee itse, mitä johtamisen palveluita se kulloinkin käyttää tai on käyttämättä. Tällöin organisaatiossa ei tuhlaata aikaa sellaiseen johtamiseen, jota kukaan ei tarvitse ja aikaa jää enemmän lisäarvoa tuottaville kohtaamisille. Jokainen työntekijä on erilainen, hänellä on omat tapansa toimia ja hallita sekä omaa työtään että arkeaan – on siis selvää, että hänellä on yksilöllisiä tarpeita johtamiselle. (Kuitunen & Pystynen 2017, 289.)

Johtaminen palveluna -ajattelun lähtökohta on yksinkertainen: sen sijaan, että tarjotaan kaikille yksi-koko-sopii-kaikille -johtamista, annetaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus saada juuri hänen tarpeisiinsa sopivaa johtamista erilaisten johtamispalveluiden muodossa. Ajattelutapa haastaa perinteiset johtamismallit: siinä keskitytään tarjoamaan tarvittavia johtamisen palveluita silloin, kun työntekijät niitä tarvitsevat, sen sijaan, että esimerkiksi kerran vuodessa pidetään kehityskeskustelu, henkilöstöhallinto yrittää ennustaa millaista tukea työntekijät kaipaavat tai vuoden päätteeksi tulkitaan työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Nämä perinteisen johtamisen esimerkit perustuvat johdon ja hallinnon arveluille ja olettamuksille, eivätkä ota huomioon johtamisen kohdetta eli työntekijän yksilöllisiä toiveita ja tarpeita. Ajattelutavassa lähestytään johtamista käytännönläheisesti: siinä mietitään, mitä johtamisen kohde eli työntekijä oikeasti tarvitsee kehittyäkseen ja motivoituakseen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 288–289.)

Johtaminen palveluna -ajattelu on Kuitusen ja Pystysen (2017, 302–304) mukaan eräänlaista ympäristön muokkaamista: työympäristö ja johtamiskulttuuri muokataan sellaiseksi, että työntekijät voivat itse johtaa itseään. Näin työntekijästä tulee johtamisen asiakas sen sijaan että hän olisi sen kohde. Kun työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä ja omaan kehittymiseensä, lisääntyy hänen autonomiansa, joka taas on hyvin tärkeä motivaatiotekijä.

Samanaikaisesti johtaminen palveluna -ajattelu säilyttää päätösvallan työntekijällä itsellään ja tekee itsensä johtamisen entistä helpommaksi – kukaan ei joudu luopumaan mistään, eikä myöskään käyttämään sellaisia johtamisen palveluita, joita ei itse koe hyödylliseksi.

Esimiehen on omaksuttava ihmisiä palveleva johtamistyyli, joka perustuu tasa-arvoiseen kohteluun, muiden arvostamiseen sekä asiakkaiden (eli työntekijöiden) hyvään palvelemiseen. Kun perinteisesti esimies on mielikuvissa asemansa johdosta työntekijöitään eli alaisiaan korkeammassa asemassa, syntyy heidän välilleen epäsymmetrinen suhde, joka vaikeuttaa yhteisohjautuvuutta sekä jaetun johtajuuden syntyä. Asettuessaan palvelutapahtumassa asiakkaansa alapuolelle esimies tasapainottaa tätä esimiehen ja alaisen välistä epäsymmetristä suhdetta. (Juuti 2013, 147.)

Tämän johtamisajattelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on, että organisaatio oppii omista tekemisistään ja kehittää johtamistaan koko ajan entistä paremmaksi. Kun työntekijöihin suhtaudutaan kuten asiakkaisiin, on tärkeää ymmärtää, miten työntekijät kokevat johtamisen onnistuneen myös johtaminen palveluna-ajattelun jalkauduttua organisaatioon. Johtaminen palveluna -mallissa siis seurataan koko ajan työntekijöiden kokemusta johtamisen palveluista sekä niiden hyödyllisyydestä. Johtamiskokemuksia voidaan mitata kuin missä tahansa asiakastilanteessa: käyttäjämäärät, käyttöfrekvenssit, palvelupalautteet, uudet ideoidut palvelut jne. kertovat, kuinka hyvin on onnistuttu ja mihin suuntaan palveluita tai johtamisjärjestelmää tulisi kehittää. Toki on muistettava, ettei pelkkä palveluiden käyttö ole onnistumisen mittari, vaan sen rinnalla pitää mitata sen ulkopuolella tapahtuvaa kulttuurin muutosta, ilmapiirin kehitystä ja hyvinvoinnin lisäämistä, perinteisiä HR:n mittareita käyttäen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 300, 310; Tuomainen 2019.)

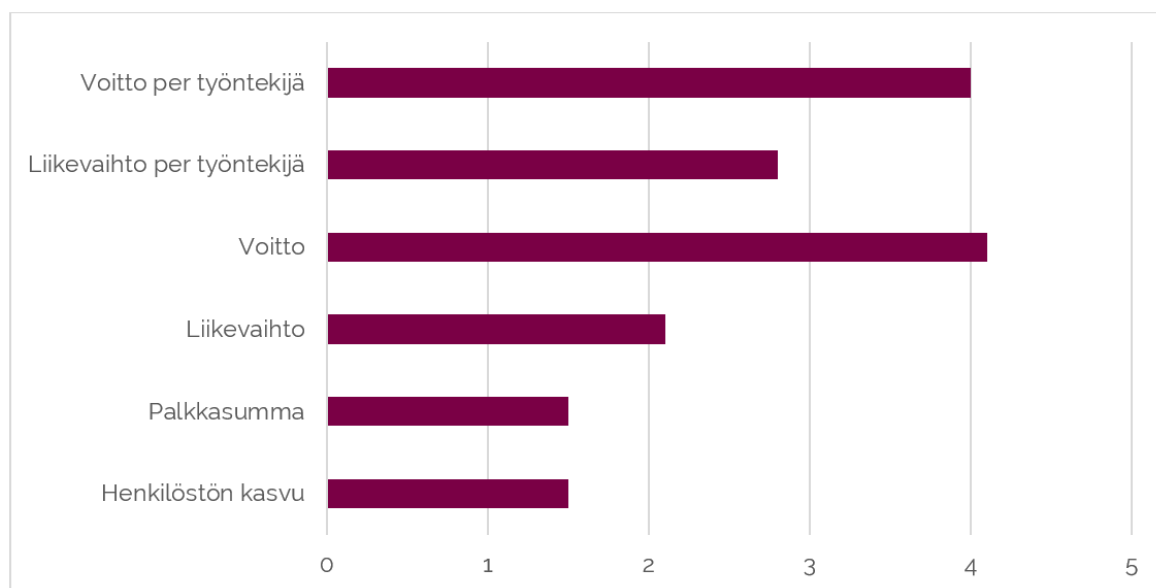
Johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt

Johtaminen palveluna -ajattelu haastaa perinteiset hierarkkiset organisaatiot, joita usein kutsutaan myös byrokraattisiksi organisaatioiksi. Byrokraattiseen organisaatioon liittyy omat haasteensa, joiden takia se ei voi vastata tulevaisuuden – tai välttämättä edes nykypäivän työelämän haasteisiin. Tällaisessa organisaatiossa ylin johto päättää työn tekemisen tavat ja käskyt valuvat ylhäältä alas hierarkiassa, jossa voi olla lukuisia kerroksia suorittavan tason ja johtoportaan välillä. Työntekijöiden tehtävä on tehdä se, mitä käsketään, ja vaikka se johdon näkökulmasta onkin ennustettavaa ja kontrolloitavissa, on se työntekijän näkökulmasta rajoittavaa, eikä tarjoa parhaita mahdollisuuksia kukoistukselle tai toiminnan kehittämiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

Gary Hamelin mukaan (2011) hierarkkiseen organisaatioon liittyy useita eri ongelmia. Kun työntekijöitä ei osallisteta päätöksentekoon tai strategiseen suunnitteluun, tulee niistä suppeita, vaikuttamattomia ja kokonaiskuvattomia, sillä niissä ei ole hyödynnetty valtaosaa organisaation resursseista. Organisaation erilaiset päätöksentekomekanismit ja hyväksymisketjut rajoittavat ihmisten kykyä toimia järkevästi ja intoa kokeilla uusia toimintatapoja tai kehittää omaa työtään. Olennaisin ongelma on kuitenkin päätöksenteon hitaus: on vaikea reagoida toimintaympäristön muutoksiin, kun tieto kulkee ensin operatiiviselta tasolta hierarkiaa ylöspäin aina ylimmälle johdolle, joka ensin pohtii asiaa ja sen jälkeen päättää miten tilanteeseen reagoidaan ja vasta sen jälkeen kerrotaan ratkaisu ja ohjeistetaan henkilöstö. Tähän kuluva ajassa ketterä itseohjautuva organisaatio on jo ehtinyt kokeilla useaa eri ratkaisua, joista toimivin on levinnyt yleiseksi käytännöksi. (Martela & Jarenko 2017, 16–17.)

Muuttumattomassa toimintaympäristössä organisaatio voi viilata prosessejaan loputtomiin ja tällöin hierarkkisen organisaation keskusjohtoinen malli on vakaa ja ennustettava tapa järjestää toiminta. Tällöin kaikki langat voivat olla ylimmän johdon käsissä ja sen on mahdollista hyväksyä kaikki muutokset – ja homma toimii täysin. Nykypäivänä toimintaympäristö kuitenkin muuttuu koko ajan ja kilpailijoiden kehittyessä myös organisaation on kehitettävä ja vastattava toimintaympäristön muutoksiin. Siispä nykymaailmassa entistäkin olennaisempaa on organisaation menestyksen kannalta sen ketteryys ja reagointikyky muutoksiin. (Martela & Jarenko 2017, 18–19.)

Johtaminen palveluna -ajattelun keskiössä olevaan työntekijäkokemukseen satsaamisella on todistettuja vaikutuksia organisaation liiketoimintaan. Positiivisella työntekijäkokemuksella vaikutetaan suoraan asiakaskokemukseen, sillä tyytyväiset työntekijät ovat palvelu-alttiimpia ja heiltä löytyy aitoa paloa työnsä tekemiseen. Asiakas- ja työntekijäkokemus vaikuttavat suoraan organisaation taloudelliseen menestykseen ja yhdessä niiden vaikutus on merkittävä. Esimerkiksi Accenturen tekemä tutkimus (2017) osoittaa, että onnistunut työntekijäkokemus lisää organisaation kannattavuutta 21 % ja asiakaskokemus taas organisaation tuloja 11 %. Morgan taas on kuvannut (2017) miten työntekijäkokemukseen panostavat organisaatiot menestyvät suhteessa verrokkiryhmään (kuvio 3): esimerkiksi niiden liikevaihto / työntekijä on lähes kolminkertainen ja voitto / työntekijä nelinkertainen verrokkeihin nähden. (Korkiakoski 2019, 28–29, 140.)



Kuvio 3. Työntekijäkokemukseen panostavien organisaatioiden suhteellinen ero verrokki-ryhmään (Korkiakoski 2019, 140)

Johtamisen palveluiden avulla on mahdollista syventää työntekijän ymmärrystä oman organisaation tavoitteista sekä hänen omasta roolistaan osana työyhteisöä. Kun työntekijä tietää miksi hän tekee työtään, lisääntyy hänen motivaationsa ja intonsa tehdä työtä. Organisaation virallinen viestintä harvoin riittää siihen tai yleisesti muutenkaan kaikkeen työntekijän tiedonnälkään. Kun työntekijä voi itse tilata esimerkiksi juttutuokion johdon tai isomman keskusteluporukan kanssa, ei enää tarvita tehotonta virallista viestintää, jossa kaikkea mahdollista tuutataan kaikille mahdollisille kaiken aikaa. Näiden kysymysten ja keskustelun pohjalta voidaan myös muodostaa käsitys siitä, mistä ja miten työntekijöille todella pitäisi viestiä. Lisäksi kun työntekijä itse saa päättää keskustelukumppaninsa, kynnys puhua itselle tärkeistä asioista tai omista kehitysideoista madaltuu. Mitä enemmän työntekijöille antaa mahdollisuuksia, sitä todennäköisemmin he tarttuvat niihin ja kehitystä tapahtuu. (Kuitunen & Pystynen 2017, 298–299.)

Johtaminen palveluna -ajattelun haasteet ja esteet

Kuinka otetaan huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet, edut ja toiveet sekä samalla saatetaan päätökset päätökseen? Kuinka johtaja voi edelleen tyydyttää omat henkilökohtaiset työhön ja uraan liittyvät omat visionääriset intressinsä? Jos tavoite on palvella toisia, miten johtaja ratkaisee tilanteen, jossa toiminta ei ole linjassa organisaation etujen kanssa? Ja mitä tapahtuu, kun johtaja on eri mieltä ryhmän yksimielisen näkemyksen kanssa aiheesta, josta johtaja on vastuussa? Nämä ovat esimerkkejä kysymyksistä, joita on pohdittava syvällisesti ja kehitettävä valmiita vastauksia, jotta johtaminen palveluna -ajatteluun olisi mahdollista siirtyä. (Farnsworth 2007, 71–72.)

Suurimmat haasteet ja salaperäisimmät esteet tämän johtamisajattelun omaksumisessa liittyvät esimieheen ja hänen kokemuksiinsa esimerkiksi perinteisen esimiesroolin muuttamisesta, kun auktoritaarisuudesta siirrytään valmentavaan otteeseen. Ne saattavat lisäksi olla asioita, joita ei sanota ääneen, eikä niitä välttämättä edes itse tunnisteta: tällaisia ovat muun muassa omaan sitoutumiseen, rohkeuteen ja päättäväisyyteen liittyvät tuntemukset. Nämä ovat todellisia esteitä, jotka on tunnistettava ja taklattava etukäteen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 303; Farnsworth 2007, 75, 129.) Palvelevan johtajan on siis oltava ”yksi muiden joukossa” eli samalla tasolla alaistensa kanssa ja näin luotava tunne helposti lähestyttävyydestä ja luottamuksesta. Monille esimiehille valta-asema on statuskysymys tai tilanteen hallinta hyvin tärkeä asia. Muutos saattaa tarkoittaa tietyistä saavutetuista eduista tai statuksesta luopumista, mikä voi olla esimiehelle vaikea paikka. Jotta johtaminen palveluna -ajattelu todella toimisi organisaatiossa, on tällaisesta luovuttava. Tämän on todettu olevan organisaatiolle lähes aina tervehdyttävää, mutta yksittäisten esimiesten (sekä työntekijöiden) kohdalla se saattaa aiheuttaa pelkoa ja ahdistusta, joka johtaa muutostavastarintaan. (Kuitunen & Pystynen 2017, 302, 310; Farnsworth 2007, 21.)

Tällainen johtamispalveluiden tilaajamalli ja johtamispalveluiden hajauttaminen ei siis onnistu, jos organisaation sisällä ajatellaan sen alentavan esimiestyön tai esimiesten arvoa. Malli tulee nähdä mahdollisuutena, jossa yksilöt – sekä esimiehet että työntekijät – voivat saada uudenlaista vastuuta jollakin heille uudella alueella organisaatiossa. Vanhoista tavoista ja asenteista on vaikea oppia pois, oli kyse sitten ylimmästä johdosta, esimiehistä tai työntekijöistä. Tässä auttavat erityisesti dialogi ja sen käymisen taidot: vision kanssa ristiriidassa olevat toimintatavat on nostettava pöydälle ja keskusteltava avoimesti niiden taustalla olevista asenteista ja tottumuksista. Esimiehille on kerrottava johtamismallin hyödyistä, kuten siitä miten muutos vapauttaa heidän aikaansa – johtaminen palveluna -ajattelun tavoitteenahan on sallia omien resurssien kohdistaminen niihin asioihin, joissa myös esimiehen vahvuudet ja motivaatio ovat parhaimmillaan ja joissa on mahdollista kehittyä huippuosaajaksi. Johtaminen palveluna -ajattelu siis ihanteellisimmillaan kehittää ja edesauttaa jokaisen menestystä – myös esimiesten – ja näin vahvistaa heidän merkitystään organisaatiolle. (Kuitunen & Pystynen 2017, 302, 310; Martela & Jarenko 2017, 312).

Johtaminen palveluna -ajatteluun siirtyminen edellyttää rohkeutta ja riskinottoa jakaa valtaa pysyen samalla vastuullisena, altistaa itsensä vastukselle sekä tunnustaa palvelevan johtajuuden haavoittuvuudet. Palvelevan johtajan täytyy olla valmis myös ottamaan vastuu yhdessä tehdyistä päätöksistä ja hyväksyttävä muiden ajatukset sekä ideat. Kun asiat eivät mene kuten on suunniteltu, on hänen oltava valmis astumaan eteen ja todettava vastuun siitä olevan hänellä itsellään. (Farnsworth 2007, 21.)

Esimiesten lisäksi haasteita ja esteitä on myös muualla organisaatiossa. Esimerkiksi yksi-koko-sopii-kaikille -metodista siirtyminen jokaiselle-mitä-hän-tarvitsee -metodiin voi olla haastavaa myös työntekijöille, koska se edellyttää heiltä itseohjautuvuutta sekä kykyä ymmärtää ja pyytää tarvitsemiaan asioita. Myös muutos itsessään voi olla henkilöstölle raskas ja vaikea paikka. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi on syytä etukäteen pohtia mahdollisia etenemispolkuja, sekä kohdennettuja palvelutarjottimia, jotka helpottavat palvelutarpeiden tunnistamista. (Kuitunen & Pystynen 2017, 302.)

Kun puhutaan johtamispalveluiden tarjoamisesta erilaisten työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin niin, että kaikki saavat mitä toivovat, johdon huoli kohdistuu usein myös niiden vaatimiin resursseihin – syntyykö lisäkustannuksia tai vievätkö ne enemmän johdon ja esimiesten aikaa. Huoli on perusteltu, mutta turha. Johtaminen palveluna -ajattelun on huomattu säästävän kustannuksia monella tavalla: se näkyy sekä johdon, esimiesten että työntekijöiden työajan tehostumisena, motivaation kasvamisena, innovaatioiden syntymisenä sekä toiminnan kehittymisenä – kaikki nämä näkyvät lopulta toiminnan tuloksissa. Esimerkiksi sen sijaan, että arvaillaan mitä johtamista henkilöstö tarvitsee ja tarjotaan yksi-koko-sopii-kaikille -ratkaisua varmuuden vuoksi kaikille työntekijöille, keskitytään tuottamaan työntekijöiden oikeasti kaipaamia palveluita, jolloin arvoa tuottamaton managerointi loppuu ja esimiehet voivat suunnata säästyvän ajan ja energian itselleen olennaiseen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 305.)

Useat kriittiset esteet palvelevalle johtamiselle ja organisaatiokulttuurille ovat organisaation ulkopuolisia, mikä tekee niistä entistä vaikeammin kohdattavia ja taklattavia. Lähes jokainen ison organisaation ja sen verkoston toimintaan liittyy erilaisia standardeja, laadunvalvontamekanismeja, järjestelmiä tai rakenteita tuotteiden ja palveluiden laadun varmistamiseksi. Näihin on usein vaikeaa, jopa mahdotonta vaikuttaa. Siksi on tärkeää sopeuttaa oma johtaminen palveluna -ajattelu niihin sopiviksi ja taklata mahdolliset esteet varhaisen vaiheen integraatiolla. (Farnsworth 2007, 127.)

Johtaminen palveluna -ajatteluun liittyy siis erilaisia haasteita ja mahdollisia ongelmakohtia, mutta yksikään niistä ei ole läpäisemätön este. Vaiheistetulla jalkautuksella, aktiivisella vuorovaikutuksella sekä hyödyistä puhumalla ne voidaan taklata jopa etukäteen niin, ettei niitä edes ilmene. Tämä kuitenkin edellyttää etenkin huolellista ja harkittua muotoiluprosessia.

2.3 Johtamisen muotoilu

Johtamisen muotoilussa keskeisintä on yhdistää johtaminen ja palvelu toisiinsa. Näiden ristikkäisten roolien yhdistäminen on täysin mahdollista, mutta edellyttää esimiehen kokevan kutsumukseksi asiakkaiden palvelemisen sekä paremman yhteisön ja yhteiskunnan luomisen. (Juuti 2013, 148.)

Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen innovaatioprosessi ja sen tavoite on luoda tarkoituksenmukaista arvoa kohderyhmälle. Organisaation arjessa se tarkoittaa työntekijän ymmärtämistä ja heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa vastaamista. (Tuulaniemi 2011, 11.) Muotoiluajattelun periaatteita ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaiseminen, perinteisiä menetelmiä haastava tutkiva ja kokeileva kehittämisote, iteratiivisuus, luo/rajaa -vuoropuhelu, protoilu ja testaus, aito osallistaminen sekä monialaisuus. Konkreettisesti nämä tarkoittavat muun muassa sitä, että ihmisen on oltava kehittämisen keskiössä ja kaiken lähtökohta. On myös selvitettävä todellinen tarve tai ongelma ja kehitettävä siihen ratkaisu, on toistettava eri työvaiheita, kunnes haluttu tulos eli toimiva ratkaisu saavutetaan. (Kunnari 2020.)

Myös organisaatiomuotoilun voidaan katsoa olevan johtamisen muotoilua, koska siinä kehitetään organisaation rakenteita ja prosesseja, toimintamalleja, prosessikuvauksia tai järjestelmäkonsepteja. Se auttaa organisaatiota tunnistamaan toimintaansa ja kulttuuriinsa vaikuttavia erilaisia tarpeita sekä mahdollisuuksia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä osallistaen. Organisaatiomuotoilu, joka tähtää hyvään työntekijä- ja asiakaskokemukseen, edellyttää, että organisaatio keskittyy liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi ihmisiin: on kerättävä tietoa työntekijöiden toiveista, odotuksista, iloista ja suruista. Organisaation toimintaa ohjaa organisaation strategia, jonka taustalla taas ovat organisaation arvot sekä se ihmis käsitys, jota organisaatio käyttää työntekijöitään ja asiakkaitaan tarkastellessaan. Nämä ovat kaksi olennaisinta asiaa, kun organisaation toimintatapoja aletaan muotoilla uusiksi. (Roth 2018.)

Työntekijäkokemus ja työntekijän tarpeet

Jos organisaatio suhtautuisi työntekijöihinsä kuin asiakkaisiin ja tarjoaisi heille itseohjautuvasti juuri heidän tarvitsemiaan ja arvostamiaan palveluita, tuottaisi se tyytyväisen työntekijän palvelemaan asiakkaita entistä paremmin. Kun johtaja näkee alaisenaan toimivan työntekijän asiakkaana, on hänen panostettava tämän asiakaskokemukseen eli työntekijäkokemukseen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 287.) Työntekijäkokemus, toiselta nimeltään henkilöstökokemus, tarkoittaa työntekijän näkemystä työnantajasta, joka syntyy vuorovaikutuksesta, mielikuvista ja tunteista (Korkiakoski 2019, 21, 23).

Kilpailu työntekijöistä on tällä hetkellä kovaa ja siksi organisaatioiden onkin entistä tärkeämpi tunnistaa millaisia kokemuksia ne tarjoavat omille työntekijöilleen. Kyse ei ole palkasta tai työsuhte-eduista, vaan yrityksen kulttuurista ja arvoista. (Korkiakoski 2019, 21, 23.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa olennaisesti organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Paremman työntekijäkokemuksen elementtejä ovat Morganin mukaan arvostuksen tunne, positiivinen käsitys organisaatiosta työntekijöiden keskuudessa, yhteenkuuluvuuden tunne, monimuotoisuuden hyväksyminen, uuden oppimisen mahdollistaminen, reilu ja tasapuolinen kohtelu, esimiesten valmentava ja mentoroiva ote, hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen sekä organisaation olemassaolon oikeutus. Hyvän työntekijäkokemuksen keskeisiä tekijöitä ovat myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, osaamisen käyttö- ja kehittämismahdollisuudet, oman toiminnan tavoitteellisuus, palautteen saanti sekä työn ja muun elämän tasapaino. Näiden rinnalle ovat nousemassa oikeudenmukaisuus päätöksenteossa sekä esimiehen tarjoama tuki. Työntekijäkokemusta voidaan kehittää Grahamin mukaan muun muassa sisäiseen viestintään satsaamalla, arjen onnistumisia juhlistamalla, yksilölliset kehityspolut varmistamalla, poistamalla esteitä työntekijöiden tieltä sekä monipuolisella palkkauksella ja rekrytoinnilla. Työntekijäkokemuksen suurin haaste taas ovat organisaation sisäiset siilot, sillä työntekijät eivät voi niiden takia tehdä parastaan työnsä kehittämiseksi ja asiakkaiden palvelemiseksi. (Korkiakoski 2019, 124–125, 146–147; Kuntaliitto 2002, 5.)

Farnsworthin (2007, 6, 16, 49) mukaan työntekijät kaipaavat epätoivoisesti merkitystä ja täyttymystä työhönsä siirtäen mielikuvan johtajuuden roolista suuremmin siihen, että heitä varten luodaan työympäristö, jossa nämä asiat on mahdollista löytää. He haluavat saada äänensä kuuluviin, toivovat enemmän autonomiaa sekä osallistamista päätöksentekoon, joka vaikuttaa heidän henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Työntekijäkokemuksen keskiössä on myös työntekijän arvomaailma ja miten se kohtaa esimiehen sekä organisaation kanssa. Ihmiset ympäri maailmaa ovat yhtä mieltä siitä, että kaikilla yhteiskunnilla on yhteisiä arvoja, joita ovat muun muassa rakkaus, totuus, oikeudenmukaisuus, vapaus, yhtenäisyys, suvaitsevaisuus, vastuu ja elämän kunnioittaminen. Palvelulle sitoutuneiden johtajien on omaksuttava nämä sisäiset inhimilliset arvot.

Työntekijäkokemus on suoraan kytköksissä myös työntekijän hyvinvointiin. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, joka edellyttää organisaatiolta järjestelmällistä johtamista aina strategiatasolta työntekijöiden voimavaroja lisääviin toimenpiteisiin sekä työhyvinvoinnin ja siihen liittyvän toiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttaen tai vastuuta jakamalla. (Manka ym. 2007, 7.)

Työhyvinvoinnin eri osatekijöitä (kuvio 4) ovat työn tavoitteellisuus, organisaation joustava rakenne, toimiva työympäristö, mahdollisuudet jatkuvaan kehittymiseen, hyvä ja toimiva ryhmähenki ja avoin vuorovaikutus, osallistuva ja kannustava johtaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kannustavuus, uuden oppiminen sekä ulkoiset palkkiot.

(Manka ym. 2007, 7.)



Kuvio 4. Työhyvinvointiin ja sen myötä työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2007, 7)

Kuitunen ja Pystynen (2017, 293, 295–296) ovat sitä mieltä, että pelkän työhyvinvoinnin sijaan organisaation pitäisi nähdä työntekijöiden hyvinvointi holistisena kokonaisuutena: ei ole olemassa työminää ja vapaa-ajan minää, vaan esimerkiksi raskas elämäntilanne perheessä vaikuttaa työsuoritukseen. Siksi esimerkiksi Vincitillä johtamisen palveluita on muodostettu auttamaan itseohjautuvia työntekijöitä löytämään tasapainon työn ja muun elämän välillä sekä suunnittelemaan elämäänsä ja työkuormaansa omaan elämäntilanteeseensa sopivaksi.

Lisäksi johtaminen palveluna -ajattelussa on tärkeä muistaa henkilöstön heterogeenisyys – organisaatiosta ei löydy kahta samanlaista työntekijää, joilla olisi identtiset tarpeet. Esimerkiksi, jotta voisi tarjota työntekijälle oikeanlaisia palveluita, on tiedettävä missä elinkaarivaiheessa hänen uransa on, koska vaiheisiin liittyy erilaisia tarpeita. (Kuitunen & Pystynen 2017, 297.)

Uraa aloitteleva kaipaa eniten apua oman urapolun suunnitteluun, ammattitaidon kasvatamiseen sekä asiantuntijoiden kanssa verkostoitumiseen. Urallaan jo hieman edenneet kaipaavat tyypillisesti uusia haasteita, etenemistä, vahvuuksiensa hyödyntämistä, työtehtävien vaihtoa, jatkokoulutusta tai jopa sapattivapaata. Uran loppupuolella olevat taas yleensä kaipaavat tukea viimeisiin työvuosiin. Myös organisaatiossa työskentelyssä on oma elinkaarensa, joka on myös syytä huomioida: kun työntekijä on ollut organisaatiossa kymmenen vuotta, on syytä miettiä mitä uutta annettavaa organisaatiolla voi työntekijälle tässä vaiheessa olla. (Kuitunen & Pystynen 2017, 297.)

Vaikka työntekijöiden tarpeita joissain organisaatioissa tunnustetaan, niihin vastaaminen johtamispalveluna on uutta. Uudemmatkin johtamismallit rakentuvat usein perinteisten uskomusten ympärille, kuten siihen, että samanlainen kaikkien johtaminen olisi tasapuolista mikä palveluajattelun näkökulmasta ei pidä paikkaansa. Johtaminen palveluna -ajattelun ydinajatus on, että työntekijä saisi valita tarvitsemansa johtamisen palvelut ja käyttää niitä omien intressiensä mukaan. Esimerkiksi sen sijaan, että koko henkilöstölle järjestettäisiin kehittämisspäivillä luento, on olennaisempaa kehittää yksilöitä heidän oman kiinnostuksensa, motivaationsa ja tarpeensa mukaisesti. Työntekijä tietää yleensä itse parhaiten, mitä osaamisen osa-alueita hänen pitäisi kehittää ja kun hän saa itse päättää milloin sitä kehittää, silloin hän sitoutuu ja itseohjautuu parhaiten. (Kuitunen & Pystynen 2017, 296, 307–308.)

Johtamisen palveluiden muotoilu

Jotta johtaminen palveluna -ajattelu juurtuisi organisaatioon mahdollisimman tehokkaasti, on sen läpiviemisen tapahduttava sekä strategisella, operatiivisella että käytännön tasolla (kuvio 5) neljässä eri vaiheessa: johtaminen palveluna -ajattelusta on ensin tehtävä strategisen johtamisen väline ja sen jälkeen sekä johdon että esimiesten on omaksuttava palveluvan johtamisen ajattelutapa sekä toimintakulttuuri. Nämä on integroitava organisaation olemassa oleviin prosesseihin ja rakenteisiin sekä luotava tarvittava muu struktuuri sen ympärille. Lopuksi se on tehtävä näkyväksi tarjoamalla johtamisen palveluita erilaisia työkaluja hyödyntäen. (Kunnari 2020.)



Kuvio 5. Johtaminen palveluna -ajattelun muotoiluprosessi (mukaillen Kunnari 2020).

Muutos ja sen läpivienti vaativat joka kerta toimintamallien ja organisaatiokulttuurin kehittämistä. Pysyviä toiminnan muutoksia luodaan osallistamalla sekä kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoisia malleja. Myös muotoilulle tyypillisiä menetelmiä käyttäen on mahdollista juurruttaa uusia toimintamalleja organisaatioon (Kinnunen & Gunnelius 2019.) Sen sijaan, että organisaation johto yksin rakentaa strategisen ymmärryksen ja omaksuu johtaminen palveluna -ajattelun, on se jalkautettava koko organisaatioon yhteiskehittämistä hyödyntäen esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä, kokeilemalla kehittäen, sekä ennen kaikkea työntekijöitä osallistaen. Oleellista on synnyttää halutunlainen ajattelumalli – sekä johdolle, esimiehille että työntekijöille. Sellainen ei synny suoraan ohjaten tai käskien, vaan oivalluttaen. Tämä edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä sekä yksilöiden vuorovaikutusta ja osallistamista yhteisen näkemyksen rakentamiseen. (Tuomainen 2019a; Kunnari 2020; Tuomainen 2019b.)

Muutosmatkan alkaessa heti projektin startatessa on myös osallistamisen alettava heti. Sen sijaan, että johtamismalli kehitettäisiin perinteiseen tapaan valmiiksi yksin johdon näkökulmasta (olettaen heidän tietävän mitä alaiset tarvitsevat) ja valuttaen alas käyttäjille eli henkilöstölle, on muotoilun tapahduttava käyttäjän – eli alaisten – näkökulmasta pienin kokeilevin askelin. Näin syntyy todellinen kosketuspinta käyttäjän maailmaan ja malli perustuu vahvaan tietoon mutu-tuntuman sijaan. Ylhäältä johdettu muutos sekä valmiiksi pureskeltu toimintatapa eivät sovellu johtaminen palveluna -ajattelussa tavoiteltuun organisaatiokulttuuriin. (Kinnunen & Gunnelius 2019; Kuitunen & Pystynen 2017, 303–304.)

Mallin jalkauttaminen kannattaa siis aloittaa osallistamalla vapaaehtoisia avainhenkilöitä, jotka kokeilevat mallin toimivuutta: samalla myös tunnistetaan varhaisessa vaiheessa erilaisia ongelmakohtia ja haasteita, jotka on mahdollista ratkaista heti alkuvaiheessa – ennen kuin suuria liikkeitä on vielä tehty. Uuden toimintavan jalkauttamisessa ei kannata pelätä keskeneräisyyttä, sillä sitä isompi riski on viilata järjestelmä valmiiksi ja todeta sen jälkeen, ettei se vastaakaan tarpeita ja muutos jää siksi toteutumatta. Käyttäjälähtöisen mallin suunnittelu on huomattavasti helpompaa, kun ideat altistetaan kritiikille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kokeilukulttuurilla voidaan pilkkoa kokonsa puolesta mahdotomalta tuntuva muutosprosessi pienempiin osiin. Varsinainen muutos kuitenkin tapahtuu arjen pienissä teoissa. (Kinnunen & Gunnelius 2019; Kuitunen & Pystynen 2017, 303–304.)

Kun kehittäjillä on tiedossa, mitä palveluita työntekijät tarvitsevat, on aika rakentaa johtamisen palveluiden palvelutarjotin. Rakentaminen tapahtuu viidessä eri vaiheessa: ensin kartoitetaan ja uudelleen muotoillaan nykyiset palvelut, kehitetään uusia palveluita eri kohderyhmille, kategorisoidaan ne, etsitään niille palveluntarjoajat ja lopuksi muotoillaan palvelut lopulliseen muotoonsa yhdessä palveluntarjoajien kanssa.

Palvelutarjottimen rakentaminen aloitetaan olemassa olevien palveluiden ja tukitoimien tunnistamisesta ja listaamisesta. Niitä on syytä samalla tarkastella kriittisesti: miten niitä voisi sanoittaa uudelleen niin, että niistä tulisi aidosti palveluita? Tai miten niitä toteutetaan, kauanko ne kestävät, voisiko palvelua keventää tai jakaa pienempiin osiin, esimerkiksi pitkästä prosessista yksittäiseksi tapaamiseksi? On hyvä myös tunnistaa ne asiat ja esteet, jotka ovat kriittisiä palvelukonseptin onnistumisen näkökulmasta. Ennen uusien palveluiden ideoimista on syytä myös tarkastella kohderyhmää, jolle valikoimaa ollaan tässä vaiheessa rakentamassa: millainen kohderyhmä on kyseessä, millaisia yksilöllisiä tarpeita siihen kuuluvilla on, millainen on kohderyhmän tyypillinen käyttäjä. Näihin vastamalla saadaan kokonaisvaltainen kuva kohderyhmän palvelutarpeista, joka helpottaa palvelutarjottimen laatimista. (Pystynen, Hemminki, Jokiranta, Kunnari & Tuomainen 2019.)

Kuten johtamista yleensäkin tarvitaan jatkuvasti, on myös johtamisen palveluita oltava tarjolla jatkuvasti. Esimerkiksi nykytyöelämässä kehityskeskustelu kerran vuodessa tai edes kvartaaleittain ei riitä vastaamaan työntekijän tarpeisiin – erilaisia palveluita on oltava tarjolla silloin, kun työntekijälle syntyy tarve. Johtamisen palveluista on syytä kuitenkin muistutella aika ajoin, esimerkiksi kvartaaleittain, sillä jokaisen olisi syytä aika ajoin pohtia omia palvelutarpeitaan. Jokaisen työntekijän tulee itse toimia aktiivisena päätöksentekijänä ja hänen päätöksiään on kunnioitettava. Lisäksi, koska on mahdotonta etukäteen ennustaa, millaisia tarpeita työntekijöillä mahdollisesti voisi olla, on olemassa olevien palveluiden lisäksi työntekijöillä hyvä olla myös mahdollisuus esittää palvelutoiveita - näin työntekijän on aidosti mahdollista saada tarvitsemaansa palvelua. (Kuitunen & Pystynen 2017, 294–295.)

Kun nykyiset palvelut on kartoitettu ja tiedetään mitkä ovat kohderyhmän todelliset palvelutarpeet, on aika ideoida uusia palveluita, esimerkiksi vanhoja tuunaamalla tai suuria kokonaisuuksia pilkkomalla. Palvelutarjottimelle kannattaa aloitusvaiheessa kasata noin 20–50 palvelun valikoima. Uusia palveluita kannattaa tuoda valikoimaan maltillisesti. Erityisesti isommissa organisaatioissa alkuun päästään helposti keskittymällä jo olemassa oleviin palveluihin sekä niiden muotoiluun. Uusia palveluita on mahdollista lisätä jatkuvasti ja joustavasti: esimerkiksi kuukauden välein lisättävät uudet palvelut aktivoivat samalla käyttäjiä. Kategorisoimalla palvelut helpotetaan palveluiden löytämistä. (Pystynen ym. 2019.)

Johtamisen palvelut voivat liittyä esimerkiksi oman työn tai itsensä kehittämiseen sekä sisältää niin perinteisiä johtamisen palveluita (työnohjaus, työpsykologin palvelut) kuin uudenlaisia, ei suoranaisesti johtamiseen liittyviä palveluita, kuten oman jaksamisen edistäminen (meditointivalmennus, vertaistukiryhmät). Työntekijä voi halutessaan valita itselleen suuria palvelukokonaisuuksia eli palveluketjuja (esimerkiksi erikoisammattitutkinnon suorittamisen), joilla edistää omien tavoitteidensa toteutumista pidemmällä aikavälillä tai juuri siihen hetkeen sopivia täsmäpalveluita, kuten helppinappi. Palvelut ovat kaikkien saatavilla jossain, esimerkiksi verkkokaupassa tai palveluiden tilauslomakkeella (Kuitunen & Pystynen 2017, 302.)

Vincitillä työntekijälle suunnatut palvelut on jaettu neljään osaan, joiden alle on rakennettu noin kuusikymmentä palvelua: hyvinvointi, oma osaaminen, oma ura sekä liiketoiminta. Vincitillä yllätyttiin, miten käytettyjä ja tykättyjä hyvinvointipalvelut olivat. Samalla huomattiin vapaa-ajan kuormittavan työntekijöitä enemmän kuin työ: kun vapaa-aika ei tarjoa riittävästi lepoa, näkyy se työn suorituksessa ja työssäjaksamisessa. (Kuitunen & Pystynen 2017, 293, 295–298.)

Tämän vuoksi palvelutarjottimelle lisättiin muun muassa stressinhallintapalveluita, joita tarjosivat Vincitin henkilöstötiimi yhdessä työterveyshuollon, ulkopuolisten asiantuntijoiden sekä oman henkilöstön (esimerkiksi vapaa-ajallaan mindfulness-ohjaajana tai personal trainerina toimiva työntekijä) kanssa. Vincitillä todettiin myös, että työntekijöiden kannatti puhua omasta tulevaisuudestaan esimiehen sijaan ulkopuolisen uravalmentajan, sisäisen mentorin tai henkilöstötiimin kanssa, siis jonkun sellaisen, jolla on asiasta kokemusta ja tarvittavat työkalut. Esimies ei aina ole oikea henkilö auttamaan työntekijää näissä asioissa, sillä se vaatii esimieheltä asiaan vihkiytymistä sekä sen edellyttämää intohimoa. Vincitillä erilaiset valmentajat ja mentorit nousivat suureen suosioon ja huomattiin, että työntekijän on helpompi puhua yksityiselämänsä murheista jollekulle muulle kuin työnantajalle. (Kuitunen & Pystynen 2017, 293, 295–298.)

Kun palvelutarjotin alkaa rakentua, on palveluille löydettävä sisäiset palveluntarjoajat sekä mietittävä, miten palvelut tuotetaan: tapahtuuko palvelun tuottaminen ja kuluttaminen työajalla vai sen ulkopuolella, mikä on palveluntarjoajien rooli, miten heidät perehdytetään ja mikä toimii heille porkkanana. Palveluntarjoajina voivat toimia niin johtajat ja esimiehet kuin sisäiset tukipalvelutkin kuten työterveyshuolto tai HR-tiimi, vertaiset työntekijät tai ulkopuoliset asiantuntijat. Palveluntarjoaja voi hyvin löytyä organisaation sisältä, esimerkiksi ohjelmisto-osaamiseen liittyvissä kehittymistarpeissa. Suurin osa työntekijöistä haluaa jakaa omaa osaamistaan sekä auttaa toisia kehittymään ja onnistumaan. Jos osaamista ei löydy organisaation sisältä, työntekijälle etsitään sopiva ulkopuolelta ostettu asiantuntija esimerkiksi muutaman päivän työssäoppimiseen tai yksittäiseen koulutuskokonaisuuteen. Yksittäiselle palvelulle voi olla hyvä olla mahdollisuuksien mukaan useampia palveluntarjoajia, jotta työntekijä saa parasta mahdollista palvelua – oma esimies ei välttämättä ole oikea taho tukemaan työntekijän kehittymistä tai auttamaan hänen haasteidensa ratkaisemisessa. Tämä tukee ajattelumallin tärkeintä periaatetta: ei kaikille samaa (johtamista), vaan jokaiselle juuri sitä, mitä hän tarvitsee. (Pystynen ym. 2019; Kuitunen & Pystynen 2017, 296–297, 299.)

Kun palveluntarjoajat on löydetty, on heidän tehtävänsä jatkaa yksittäisten palveluiden muotoilua, tarvittaessa kehittämistiimin tuella. Muotoiluprosessissa palveluntarjoajan on mietittävä, kuka palvelun potentiaalinen tilaaja on, mikä saisi hänet käyttämään palvelua ja millaista tarvetta palvelu palvelee, sekä palvelun toteutus- tai suoritustapa, palvelun rakenne (yksilö-, pari-, tiimi vai ryhmäpalvelu), toteutusaika, tarvittavat resurssit, palvelun ehdot sekä houkutteleva palvelukuvaus. (Pystynen ym. 2019; Kuitunen & Pystynen 2017, 296–297, 299.)

Kun palvelut on viimeistely, viedään ne palvelutarjottimelle, joka voi olla esimerkiksi verkkokauppa tai perinteinen tilauslomake. Käyttöänoton helpottamiseksi kohderyhmille kirjoitetaan ylätasoon pikaohjeistus palveluiden tilaamiseen. Lopuksi (mahdollisten testiversiointien jälkeen) johtaminen palveluna -palvelutarjotin lanseerataan, ja sen markkinointi henkilöstölle käynnistetään. Palvelutarjotinta kehitetään ketterästi ja jatkuvasti, käyttäjiltä saatun palautteen perusteella. (Pystynen ym. 2019.)

Viestintä muotoiluprosessin muutoksessa

Viestinnällä on keskeinen rooli muutoksen läpiviennissä: sen avulla voidaan sekä helpottaa, että vaikeuttaa prosessin läpiviennin ja onnistumista. Läpiviennin epäonnistuessa syytetään usein ensimmäisenä puutteellista ja huonoa viestintää ja syytökset kohdistuvat usein organisaation johtoon. Aina epäonnistuminen ei liity suoraan viestintään, vaan taustalla vaikuttavat muut juurisyyt. Esimerkiksi Kennedy yksilöi neljä hiljaista estettä, jotka ohjaavat muutosvastarintaa: muutosta pidetään turhana, muutos ei ole tarkoituksenmukainen, ollaan arkoja tarttumaan muutokseen tai nautitaan nykytilan tuomasta mukavuudentunteesta. (Farnsworth 2007, 129.) Pystysen (2020) mukaan muutosta hidastavat haasteet liittyvät tyypillisesti erilaisiin pelkoihin, huonoihin kokemuksiin ja muistoihin, luottamuspulaan, yhteisön paineeseen tai epäluottamukseen. Oikeanlaisella viestinnällä voidaan tällaisia haasteita taklata ennen kuin niistä ehtii syntyä muutoksen esteitä.

Esimerkiksi muutoksen pelkoon on mahdollista vaikuttaa kertomalla muutoksen välttämättömyydestä, sen tuomista lukuisista hyödyistä sekä muutettavan asian nykytilan haitoista. Samalla on syytä myös kuulla, mitä pelkoja henkilöstöllä on, ymmärtää ja jakaa ne sekä auttaa heitä pääsemään niistä käymällä aitoa dialogia. Jotkut, etenkin esimiehet, pelkäävät esimerkiksi statuksensa tai kasvojensa menettämistä ja siksi heidän kanssaan on käytävä rehellistä keskustelua johtaminen palveluna -ajattelun hyödyistä heidän omasta näkökulmastaan sekä kuunnella heitä ja heidän huoliaan. (Pystynen 2020.)

Epäluottamus on suuri este muutoksen läpiviennille. Sen taustalla saattavat olla huonot kokemukset, ongelmat henkilökemioissa tai esimies-alaisuhteissa sekä mielikuva siitä, etteivät nykyiset rakenteet ja säännöt voi mahdollistaa tätä muutosta. Epäluottamuksesta on mahdollista päästä tunnistamalla nämä ongelmat, etsimällä niiden juurisyyt ja ottamalla ne huomioon muutoksesta viestittäessä. On myös olemassa muutosta vastustavia työyhteisön mielipidevaikuttajia, jotka saavat jopa koko työyhteisön muutosta vastaan. He ovat tärkeä viestinnän kohde, joka on saatava muutoksen puolelle jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Tämä edellyttää heidän osallistamistaan keskusteluun, innostamistaan sekä motivoimistaan. (Pystynen 2020.)

Yleisin muutoksen este on oikeasti kuitenkin viestintä, sen puute tai epäselvyys. Muutoksen läpivientiä tehdessä viestiminen voi jäädä toissijaiseksi asiaksi, vaikka sen pitäisi olla tärkein toimenpide muutoksen läpiviennissä. Viestimällä oikea-aikaisesti, työyhteisön ja sen jäsenten tarvitsemalla tavalla, on muutoksen läpivienti helpompaa. Pystynen (2020) vinkki on viestinnällä luoda ”sense of urgency” eli välttämättömyyden tunne, joka luodaan moniulotteisella ja konkreettisella perustelulla korostaen muutoksen hyötyjä etenkin yksittäisten roolien kannalta. Hyötyjen kuvaamista voidaan tehdä tarinoita käyttämällä, esimerkiksi inspiroivat tulevaisuuskuvat sekä varoittavat esimerkit, sekä esimerkkitarinat vastaavista organisaatioista ja projekteista. Toinen keino on datan ja tutkimustiedon käyttö, sekä tehokkuusnäkökulma, jossa luvut puhuvat puolestaan: miten muutos voi poistaa hukkaa positiivisesti tai mitä muuta hyötyä se numeerisesti tuottaa. Muutosviestintää suunnitellessa on siis hyvä jo ottaa huomioon ja miettiä miten sanoittaa mitä työyhteisön eri jäsenet hyötyvät muutoksesta, minkä tarpeen muutos heidän osaltaan täyttää tai ongelman ratkoo sekä mitä pelkoja heillä voisi olla muutokseen liittyen ja miten poistaa niitä. On myös kirkastettava ensin itselle, ja sen jälkeen työyhteisölle mikä konkreettisesti tulee muuttumaan tai ei, etenkin kyseisen ryhmän tai yksilön osalta. (Pystynen 2020.)

Myös Farnsworth (2007, 91–99) listaa erilaisia viestinnällisiä tekijöitä, joiden avulla on mahdollista muodostaa luottamusta ja konsensusta muutoksessa: on osoitettava aitoa välittämistä ja kuuntelemista, osallistettava ja vuorovaikutettava, puhuttava onnistumisista ja kiitettävä runsaasti samalla kun kritisoi harkiten, kerrottava rehellisesti myös takaiskuista ja mitä niistä on opittu, oltava saavutettavissa sekä omassa toiminnassaan rauhallinen, toiveikas ja positiivinen, työskenneltävätunteella sekä ennen kaikkea rakennettava yhteistä ymmärrystä.

2.4 Johtaminen kuntaorganisaatiossa

Yksityistä ja julkista sektoria sekä niiden johtamista yhdistää yksi asia: molemmissa korostetaan johtamisen tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. Tuottavuus on kuitenkin paljon tärkeämpi asia yksityisellä sektorilla kuin kunnissa, joissa keskeisintä on, että johtaminen synnyttää aikaansaannoksia – pelkkään tuottavuuteen tuijottamalla tehtäisiin kunnassa väärä asioita. Yksityisellä sektorilla tärkeintä ovat hyvä taloudellinen tulos ja markkinaosuus, kun taas julkisella sektorilla näkyy yhteiskuntavastuu, ja puhutaan vaikuttavuudesta sekä ihmisten hyvinvoinnista. Kunnissa tulosta mitataan hyvinvoinnin tuottamisena ihmisille. (Virtanen 2013.)

Yksityisen sektorin rakentaessa teollisuus- ja yrityskeskeisiä toimintamalleja, julkisen puolen toimintamallit ovat usein verkottuneita. Esimerkiksi innovaatiotoiminnassa yksityisellä sektorilla keskitytään usein teknologiakeskeisiin tuoteinnovaatioihin, kun taas poliittisena ja sosiaalisena järjestelmänä julkinen sektori keskittyy sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin palvelu- ja systeemi-innovaatioihin. (Jäppinen 2012, 5.)

Olennaisin ero näiden kahden sektorin välillä on se, että kunnalla on liiketoimintavastuun sijaan vastuu kansalaisten peruspalveluiden järjestämisestä. Kuntien tehtävien laajuus on massiivinen ja monisäikeinen ja niiltä edellytetään ja odotetaan tuloksellista, asiakasläh- töistä toimintaa. Aukkaat, toisin sanoen kunnan asiakkaat, ovat samaan aikaan kunnan vastuullisia vaikuttajia, palvelun käyttäjiä sekä rahoittajia. Kunnalta vaaditaan samaan aikaan palveluiden saatavuuden ja tason parantamista, sekä entistä taloudellisempia ja tehokkaampia tuottamistapoja. (Kuntaliitto 2002, 3.)

Kuntajohtamisen erityispiirteet

Julkiseen johtamiseen vaikuttavat enemmän erilaiset reunaehdot kuten lainsäädäntö ja rahoitusmahdollisuudet: toiminnan mahdollisuudet ovat kunnissa joltain osin vähän rajalliset. (Virtanen 2013.) Kunnassa ylin päätösvalta on valtuustolla, joka on kuntalaisten valitsema ja sen toiminta kuntalain ohjaamaa. Valtuustolle kuuluu kunnan strateginen ja poliittinen johtajuus ja se päättää muun muassa kunnan visiosta ja strategiasta. Niiden toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin jokaista organisaation jäsentä – usein strategiset päätökset jäävät kuitenkin etäisiksi kunnan työntekijöille. Kuntajohtamisen yksi keskeisimmistä haasteista onkin se, miten poliittinen päätöksenteko sekä käytännön operatiivinen toiminta saadaan kohtaamaan. Se onnistuu sitä paremmin, mitä enemmän organisaation työntekijöitä on osallistettu ja sitoutettu strategiaan valintoihin. Tähän päästään hyvällä johtamisella, joka on eräänlainen strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen yhdistävä siltä. (Kuntaliitto 2002, 1–3.)

Kunnissa suositaan yleisjohtamista, varsinkin mitä ylemmäs hierarkiassa mennään (Virtanen 2013). Kun johtaminen jaotellaan asioiden hallintaan ja henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöjohtamisen periaatteet ja tavoitteet eivät eroa julkisella ja yksityisellä sektorilla toisistaan: ihmisiä pitää innostaa, heille on näytettävä esimerkkiä sekä tavoiteltava suunta, ja yhteisöön on luotava tarvittava kannustamisen ilmapiiri, jotta tulosta saadaan aikaan – oli kyse sitten taloudellisesta tai elinvoimaan liittyvästä tuloksesta. (Virtanen 2013.)

Kuntajohtaminen murroksessa

Haverin (2019) mukaan kuntajohtaminen on Suomessa pysynyt vuosikymmenten ajan lähes muuttumattomana. Hän kuitenkin näkee erilaisia kehityskulkuja, jotka tulevat muokkaamaan myös kuntien johtamisjärjestelmiä ja -menetelmiä. Tällaisia muutosvoimia ovat esimerkiksi poliittisen tahdon kanavoituminen käytäntöön sekä ilmiölähtöisyyden nousu, joka tulee vaikuttamaan siiloutuneeseen ja pirstoutuneeseen hallintatapaan. Kunnan rooli tulee muuttumaan ja peruspalveluiden tuottamisen sijaan sen toiminta tulee jakautumaan yhä moninaisempiin rooleihin: sivistys-, hyvinvointi-, osallisuus- ja yhteisö-, elinkeino- ja työllisyys-, elinympäristö-, kehittäjä- ja kumppani- sekä itsehallintorooliin (Nyholm ym. 2017, 13–15).

Haveri (2019) näkee, että tulevaisuudessa operatiivinen ja poliittinen johto sekä johtaminen tulevat nivoutumaan entistä tiiviimmin yhteen. Se tulee näkymään muun muassa niin, että poliittiselta johdolta edellytetyt taidot, kuten aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sekä mielipiteiden muokkaus, tulevat korostumaan myös operatiivisessa johtamisessa. Kuntaliittokin (2002, 1) toteaa, että kuntajohtamisessa poliittisen johtajuuden ja operatiivisen johtamisen tulisi kohdata, sillä poliittisen johdon päättäessä kunnan visiosta ja strategiasta, vision toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin jokaisen organisaation työntekijän panos, jossa operatiivinen johto on avainasemassa. Nämä johtamisen kaksi elementtiä eivät kuitenkaan monessa kunnassa tällä hetkellä kohtaa. Ratkaisu voi piillä henkilöstöjohtamisessa, joka yhdistää strategisen ja operatiivisen johtamisen niin, että visiointi muuttuu toiminnaksi.

Operatiivinen johtaminen kunnassa tulee tulevaisuudessa muutenkin olemaan entistä enemmän vuorovaikutteista suhteessa kansalaisiin, elinkeinoelämään sekä muihin sidosryhmiin sen tapahtuessa erilaisilla rajapinnoilla kuntaorganisaatiossa, kuten sosiaalisen median välityksellä. Asioiden johtaminen on tulevaisuudessakin tärkeää, mutta sitä enemmän tulevat korostumaan ihmisjohtaminen sekä siihen liittyvät pehmeät taidot. (Haveri 2019.)

Julkiseen sektoriin kohdistuvien haasteiden laajuus ja luonne edellyttävät kehittämistyön kanavoimista kohti tuloksien saavuttamista eikä vain prosessien tehostamiseen. Julkisen sektorin on mukauduttava kontekstiin: siiloutuneet ja vertikaaliset hallintotavat eivät helppota esimerkiksi kokeilu- ja innovaatiokulttuurin luomista, vaan sen sijaan usein synnyttävät sisäistä vastarintaa (Daglio 2017). Esimerkiksi perinteiset organisaatorakenteet, joista kuntatoimijat ovat tunnettuja, joutuvat suuren muutospaineen kohteeksi, kun niitä tulevat haastamaan uudet organisaatiomuodot, kuten verkosto- ja virtuaaliorganisaatiot. (Kuntaliitto 2002, 6.)

Näiden nousua edesauttavat muun muassa verkostomaisen ja hajautetun projektiluonteisen työn lisääntyminen sekä tiimityöskentelyn kehittyminen ja uudelleenmuotoutuminen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että sama työntekijä voi olla useiden ryhmien jäsen samanaikaisesti, mikä edellyttää sekä henkilöltä itseltään, että hänen esimieheltään uudenlaista johtamista, sosiaalista osaamista, suhtautumista ja asennetta työtä ja sen tekoa kohtaan sekä useiden tehtävien ja roolien yhtäaikaista hallintaa. (Kuntaliitto 2002, 6.)

Julkiselta sektorilta löytyy ja tulee jatkossakin löytymään runsaasti sellaisia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet samassa työpaikassa ja tehtävässä koko ikänsä aina eläkepäiviin asti. Kunta-ala kaipaisi enemmän laaja-alaisuutta, muualta haettua kokemusta sekä yksityiseltä sektorilta tuotua perspektiiviä. Julkinen johtamistyö on kuitenkin jo osittain uudistunut: aiemmin esimiestyö ansaittiin pitkällä uralla tai hyvällä substanssiosaamisella, kun nykypäivänä kuntajohtajilta odotetaan enemmän ihmisjohtamistaitoja. (Virtanen 2013.)

3 JOHTAMINEN PALVELUNA SOMERON KAUPUNGILLA

3.1 Kohdeorganisaation lähtötilanne

Kohdeorganisaatio Someron kaupunki on asettanut itselleen tavoitteen olla viiden vuoden päästä Suomen paras kuntatyönantaja omassa kokoluokassaan. Kunnianhimoinen visio vaatii työtä: se on itse tunnistanut, että tavoitteen saavuttaminen edellyttää siltä organisaatiokulttuurin kehittämistä sekä johtamisjärjestelmän nykyaikaistamista. Tämän kehittämisshankkeen tavoite on virittää tutkimusjoukko, eli kohdeorganisaation johto, esimiehet sekä työntekijöiden edustajat oikealle taajuudelle ja antaa tarvittava alkusysäys tälle kehittämistyölle.

Someron kaupunki on pieni, noin 8900 asukkaan maaseutukaupunki Etelä-Suomessa, noin tunnin matkan päässä Suomen kasvukeskuksista. Sen organisaatio on kunta-alalle tyypillisesti siiloutunut, hierarkkinen ja vertikaalinen. Sen palveluksessa työskenteli vuonna 2018 noin 600 henkilöä, joista naisia oli 88 % ja miehiä 12 %. Henkilökunnan määrä on vuodesta 2012 vähentynyt 12,1 %, eli keskimäärin n. 13 henkeä/vuosi. Organisaatiossa on siis uudelleenorganisoitu töitä sekä tehostettu toimintaa mutta samaan aikaan kuitenkin parannettu palvelutasoa. Tämän lisäksi kunnille on tullut monia uusia lisätöitä teettäviä tehtäviä. Useimmissa Someron kaupungin työyksiköissä näiden muutosten myötä henkilöstöresurssi on siis mitoitettu tiukasti tarpeen mukaan. (Someron kaupunki 2019, 2–3, 8–9.)

Someron kaupungin henkilökunnan keski-ikä on tällä hetkellä 46,2. Seuraavan kymmenen vuoden aikana on odotettavissa, että noin 35 % Someron kaupungin työntekijöistä jäävanhuuseläkkeelle, ja jos mukaan lasketaan mahdollisesti työkyvyttömyyseläkkeelle jäävät, luku saattaa nousta jopa 50 %: iin. Jo nyt on havaittavissa, ettei kaikkiin tehtäviin ole helppoa löytää uutta työntekijää: rekrytointivaikeuksia on ollut jo muun muassa lääkäreiden, hoitajien, sosiaalityöntekijöiden sekä erityislastentarhanopettajien rekrytoimisessa. (Someron kaupunki 2019, 2–3, 14.)

Someron kaupungin arvot ovat avoimuus, kehitysmuutosmyönteisyys, yhteisöllisyys sekä asukaslähtöisyys. Sen visio on olla väestö- ja työpaikkamäärältään kasvava asukas- ja ympäristöystävällinen hyvinvoivien ihmisten yhteisö. Henkilöstöön liittyviksi kriittisiksi kehittämisskohteiksi on tunnistettu innostava ja kehitysmuutosmyönteinen työyhteisökulttuuri, henkilöstön työhyvinvointi ja osaaminen sekä strateginen johtaminen. (Someron kaupunki 2018.)

Henkilöstöhallinnosta vastaavan hallintojohtajan mukaan Someron kaupungin vahvuus ovat esimiehet ja työntekijät, jotka ovat sitoutuneet työhönsä ja sen kehittämiseen, ja joista monet tekevät kunnan sekä kuntaorganisaation hyväksi enemmän kuin heidän tehtävänkuvansa vaatisi. (Someron kaupunki 2019, 2–3.)

Someron kaupunki suhtautuu myönteisesti henkilöstön kouluttamiseen ja tarjoaa niihin erilaisia mahdollisuuksia, kuten täydennyskoulutusta. Kuitenkin koulutuspäiviä kirjattiin vuonna 2018 yhteensä 3 päivää/henkilö, kun koko kunta-alalla päiviä oli keskimäärin 4,8 päivää/hlö. Myös henkilöstön hyvinvointiin satsataan, mutta henkilöstö ei hyödynnä sitä: esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan, eli tyhy -toimintaan varattua budjettia käytettiin 54,6 % työntekijöistä 218:n osallistuessa kyseiseen toimintaan. Lisäksi henkilöstön virkistystoimintaan oli varattu erillinen budjetti, josta käytettiin 82 %. Työntekijöille tarjottiin myös mahdollisuus omaehtoiseen liikunta- ja kulttuuritoimintaan ePassi -palvelun avulla, ja sitä hyödynsi vain 288 työntekijää käyttökustannuksien jäädessä alle puoleen budjetoidusta. (Someron kaupunki 2019, 16-17, 20–21.)

Syksyllä 2018 henkilöstöltä on kysytty hyvinvointiin sekä jaksamiseen liittyviä asioita. Tutkimuksessa nousi tuolloin selvästi esille, että henkilöstöstä 76 % koki henkisen rasituksen ja 42 % fyysisen rasituksen lisääntyneen viime vuosina. Lisäksi lähes 80 %: ia oli kokenut kiireen lisääntyneen viime vuosina ja 72 % oli ollut viimeisten kahden vuoden aikana huolissaan omasta työssä jaksamisestaan. (Someron kaupunki 2019, 20.)

Someron kaupungin henkilöstö kokee, ettei työhyvinvointiin kiinnitetä riittävästi huomiota (Someron kaupunki 2019, 20) ja samaan aikaan se jättää suurimmalta osin hyödyntämättä kaupungin tarjoamat työhyvinvointia ylläpitävät sekä virkistäytymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät mahdollisuudet. Saarnin mukaan (2020) tämä johtuu kahdesta asiasta: nykyiset palvelut eivät täysin kohtaa työntekijöiden tarpeiden kanssa (tai he eivät koe niitä omakseen) tai niistä ei ole viestitty riittävällä tavalla.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tässä kehittämishankkeessa hyödynnettiin toimintatutkimuksen elementtejä, sillä ne sopivat erityisesti tämän kaltaiseen sosiaaliseen tutkimustilanteeseen, joka pohjasi vuorovaikutukseen: siinä tutkimus suuntasi ihmisiin ja heidän toimintaansa. Toimintatutkimus perustuu interventioon ja se on käytännönläheinen ja osallistava menetelmä sekä myös reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Siinä tutkitaan sosiaalista todellisuutta, tarkoituksena sekä muuttaa todellisuutta, että tutkia sitä. (Heikkinen ym. 2006, 16–17, 27.)

Toimintatutkimusta on sovellettu moniin erilaisiin yhteisöihin ja sen on osoitettu olevan hyödyllinen erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa, joissa vanhat, perityt toimintatavat vastaavat koko ajan heikommin ympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Sen avulla rutinoituneista ja byrokraattisista organisaatioista voidaan kehittää joustavampia ja oppivampia, jotka pystyvät proaktiivisesti muuntamaan toimintaansa kohtaamiensa ongelmien vaatimalla tavalla. (Taideteollinen korkeakoulu 2020).

Tarkemmin tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä käytettiin design -tutkimusta, jonka on kuvattu olevan suunniteltuihin interventioihin perustuva, teoriaa kehittävä tutkimusprosessi, jonka tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia. Design -tutkimuksessa teoreettinen viitekehys ja suunnittelun keskeiset tavoitteet ovat lähellä toisiaan ja kehitystyö etenee syklisesti johtaen käytännössä hyödynnettäviin tuloksiin. Kun toimintatutkimuksessa yleensä keskitytään kehittämään yhteisön sosiaalisia prosesseja, design -tutkimuksen tavoitteena on lisäksi synnyttää jokin konkreettinen tuote. Design -tutkimus edustaa tapaustutkimuksellista lähestymistapaa, monimenetelmällisyyttä, pitkittäisanalysointia sekä laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistelyä. Menetelmän valintaa perustelei myös se, että design-tutkimuksessa yhden muuttujan sijaan tarkastellaan toisiinsa kietoutuneiden tekijöiden kokonaisuutta, joka tässä kehittämishankkeessa tarkoittaa johtoryhmän, esimiesten sekä alaisten suhteiden, dynamiikan, sekä erilaisten henkilökohtaisten tarpeiden vaikutuksia toisiinsa. (Heikkinen ym. 2006, 69–71.) Konkreettisina kehittämismenetelminä käytettiin kokeilevaa toimintaa sekä palvelumuotoilua hyödyntäviä työpaikkoja, joiden tavoitteena oli lisäksi syventää osallistujien ymmärrystä aiheesta sekä kehittää nykyistä heidän nykyistä johtamisajatteluaan sekä sen myötä organisaation johtamiskulttuuria.

Taulukko 1. Kehittämishankkeen prosessikuvaus

AIKA	MENETELMÄ	TOIMIJAT	TUOTOS	SYKLI	VAIHE	
01 / 2020	Suunnittelu-kokoukset	LaaS-kehittämistiimi	Hankesuunnitelma		SUUNNITTELU	
	Lähtötilanne-kartoitus	Hankkeen toteuttaja	Kartoituksen tuotokset: - PESTE-analyysi - Kolmen skenaarion taulukko			
	Palaveri	Johtoryhmä	Hankesuunnitelman esittely, tavoitteiden asettaminen		ORGANISOINTI	
02 / 2020	Työpajat	Laajennettu johtoryhmä	Palaute, työpajojen tuotokset: - PESTE-analyysi - Strateginen ideakartta - Arkkityyppi -asiakasprofiilit - Arvolupauskanvaasit - Lean Canvakset - Palvelutarjotin	Sykli 1	TOTEUTUS	
	Kehitystyö	LaaS-kehittämistiimi	Prototyyppi			
03 / 2020	Prototyypin testaus	Esimiehet + henkilöstön edustajat	Palaute	Sykli 2		
	Työpaja	Esimiehet + henkilöstön edustajat	Tuotokset: - Strateginen ideakartta - Arkkityyppi -asiakasprofiilit - Palvelutarjotin			
	Kysely	Työpajoihin osallistuneet	Palaute	Sykli 3		
Analysointi	Hankkeen toteuttaja	Tulokset, johtopäätökset, tuotokset: Tiekartta				
05 / 2020	Kehittämishankkeen esittely	Hankkeen toteuttaja	LaaS-käyttöönoton aikataulu		LEVITYS	

Kehittämishankeprosessissa (taulukko 1) tiedonhankinta toteutettiin monimenetelmällisesti lähtötilannekartoituksen pohja-aineistoja (kohdeorganisaation teettämät kyselyt ja tutkimukset) sekä sen aikana tuotettuja dokumentteja (PESTE -analyysi ja kolmen ske-

naarion taulukko), kokeilun ja prosessin käyttäjäpalautteita sekä työpajoissa tuotettuja dokumentteja hyödyntäen, sekä havainnoimalla työpajoja etnografisella työotteella ja osallistuen itse mukaan toimintaan. Kaikki kerätyt aineistot olivat kvalitatiivisia (palautekyselyssä syntyy myös kvantitatiivista aineistoa) ja niitä analysoitiin synnyttäen vähitellen kokonaisymmärrys hermeneuttisen prosessin mukaisesti: hankkeen toteuttaja peilasi kerättyä aineistoa tietoperustan teoriaan sekä omiin tulkintoihinsa, syventäen omaa ymmärrystään tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Heikkinen ym. 2006, 20; Vilkkä 2015, 180–182.)

3.3 Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka

Valittu tutkimusjoukko jakautui kolmeen eri ryhmään: ensimmäisen syklin tutkimusjoukko toimi laajennettu johtoryhmä, joka tässä yhteydessä tarkoittaa kohdeorganisaation johtoa + henkilöstöhallintoa. Toisen syklin tutkimusjoukossa olivat näiden henkilöiden lisäksi kohdeorganisaation esimiehet sekä työntekijäedustajia. Kehittämishankkeeseen osallistui siis erilaisia yhteisöjä, joiden jäsenet edustivat läpileikkaavasti koko kohdeorganisaatiota. Kehittämishankkeen suunnitteluun sekä tiekartan laadintaan osallistuivat hankkeen toteuttajan lisäksi kohdeorganisaation muut jäsenet LaaS-kehittämistiimistä, joka muodostui kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon edustajista. Työpajoja järjestettiin kahdelle yhteisölle, laajennetulle johtoryhmälle sekä esimiehistölle. Molempiin kutsuttiin lisäksi mukaan työntekijöitä ilman esimiesasemaa tuomaan mukaan henkilöstön näkökulmaa, näin kehittäminen ei tapahdu pelkästään johdon tai esimiehistön näkökulmasta, vaan kaikilla organisaation hierarkiatasoilla, vertikaalisesti läpi leikaten ja henkilöstön huomioon ottaen – johtaminen palveluna -ajattelun mukaisesti. Joukkona osallistujat olivat hyvin heterogeeninen joukko: he edustivat monipuolisesti kaikkia ikäryhmiä, sukupuolia, ammattikuntia sekä toimialoja, ja ovat kokemuksiltaan, ajattelutavoiltaan, käytöksiltään sekä intresseiltään hyvin erilaisia ja toisistaan poikkeavia.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattoivat vaikuttaa muun muassa hankkeen toteuttajan oma subjektiivinen kokemus tutkimuskohteesta, aineistonkeruu ja -käsittelytavat, sekä tulosten ja niiden esittämisen uskottavuus (Heikkinen ym. 2006, 97–98). Hankkeen toteuttaja työskenteli toimeksiannon kohdeorganisaatiossa ja hänellä oli oma näkemyksensä siitä, millainen organisaation johtamiskulttuuri oli ja miten sitä tulisi kehittää. Hankkeen toteuttajan kokemukset pohjautuivat pääosin työntekijänä toimimiseen: hänellä ei ollut organisaatiossa esimiesroolia, mutta johtoryhmän jäsenenä hän tarkasteli asioita muita työntekijöitä laajemmasta näkökulmasta. Hankkeen toteuttajan oli kiinnitettävä näihin asioihin erityistä huomiota ja pyrittävä sekä fasilitoivana asiantuntijana että hankkeen toteuttajana toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, oman subjektiivisuutensa tunnustaen. Koska

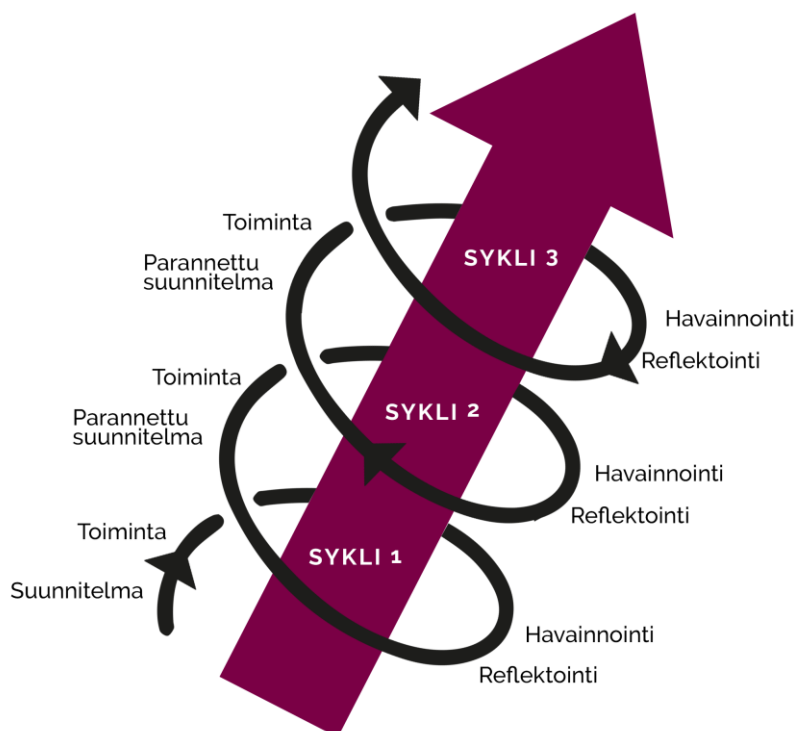
hankkeen toteuttaja itse osallistui havainnoimansa tutkimusjoukon toimintaan, oli hänen erityisesti kiinnitettävä huomiota puolueettomuuteen ja siihen, että kehittämishankkeessa keskityttiin tutkittaviin sekä heidän kokemuksiinsa ja huomioihinsa.

Tutkimukseen osallistuvilla kerrottiin ja heiltä pyydettiin suostumus siihen, että tutkimustilanteita havainnoitiin ja dokumentoitiin tutkimuskäyttöä varten (esimerkiksi haastatteluin, videotallentein, valokuvin ja muistiinpanoin). Kerättyjä tietoja käsiteltiin hyvän tutkimustavan mukaisesti ja luottamuksellisesti niin, että henkilötietoja ei julkaistu tai annettu kolmansien osapuolten käyttöön. Eettisyyden varmistamiseksi toimeksiantajan kanssa laadittiin myös toimeksiantosopimus. Lisäksi tutkimukseen osallistuneilta kerättiin suostumus aineiston keräämiseen ja hyödyntämiseen tutkimuskäytössä (liite 3).

3.4 Hankesuunnitelma

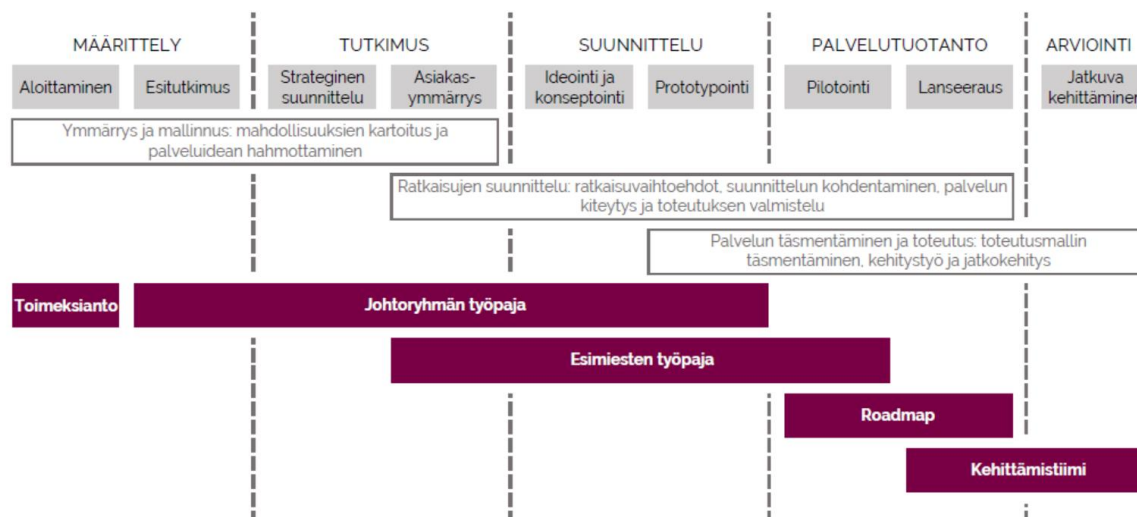
Kehittämishankkeessa tutkittiin kohdeorganisaation johtamiskulttuuria ja -järjestelmää ja miten sitä voitaisiin kehittää johtaminen palveluna -ajattelun avulla. Siinä käynnistettiin ja mahdollistettiin johtamiskulttuurin muutos tarjoten esimiehille työkaluja ja tukea, samalla havainnoiden heidän toimintaansa. Kehittämishanke toteutettiin osallistuvalla havainnoinnilla erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen.

Kehittämishanke oli toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan luonteeltaan syklinen: yhtä suunnitelman mukaista kokeilua seurasi käyttäjäkokemukseen pohjaava parannettu suunnitelma, ja kehittämishankkeen tuotosta viilattiin useiden perättäisten kokeilusyklien avulla. Tästä muodostui toimintatutkimuksen spiraali (kuvio 6), joka tässä kehittämishankkeessa tarkoitti, että ensimmäisessä syklissä kehitettiin johtoryhmätason prototyyppi, toisessa syklissä siitä jalostettiin esimiestason pilotti ja kolmannessa vaiheessa luotiin kahden edellisen syklin pohjalta johtaminen palveluna -tiekartta. (Heikkinen ym. 2006, 19.)



Kuvio 6. Toimintatutkimusprosessin spiraali (Heikkinen ym. 2006, 81)

Kehittämishankkeen hankesuunnitelma noudatti sekä toimintatutkimukselle että palvelumuotoilulle tyypillistä prosessia, johon kuului sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita: konstruoiva vaihe tarkoittaa uuden rakentamista ja rekonstruoiva taas toteutuneen arvioimista (Heikkinen ym. 2006, 78.) Palvelumuotoilussa puhutaan divergentistä ja konvergentistä, tarkoittaen samaa asiaa: divergenttivaiheessa luodaan uutta, konvergenttivaiheessa täsmennetään (Dubberly 2008, 24). Kehittämishankkeen kehittämissykleissä noudatettiin Tuulaniemen (2011, 113) palvelumuotoiluprosessia (kuvio 7): määrittelyvaiheessa esitutkimuksen avulla määritettiin yhdessä haaste, johon etsittiin ratkaisua, tutkimusvaiheessa muodostettiin käyttäjäymmärrys sekä strateginen viitekehys, jonka jälkeen aloitettiin itse ratkaisun suunnittelu ja prototyypin valmistelu. Prototyypinnissa testattiin palveluideaa ja -konseptia, josta saatiin arvokasta kehittämistietoa. Lisäksi prototyyppiä testanneille teetettiin kysely, jonka tavoitteena oli saada palautetta sekä prototyypistä että johtaminen palveluna -ajattelusta. Niistä, sekä koko kehittämishankkeen aikana kerättyä tietoa teemoittelemalla ja analysoimalla rakennettiin lopullinen kehittämishankkeen tuotos, johtaminen palveluna -tiekartta, eli vaiheistettu kehittämis- ja lanseeraussuunnitelma, jolla kuntaorganisaatioon luotiin työntekijälähtöisempi johtamiskulttuuri.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 113)

Tiekartta tulisi toimimaan erityisesti johdon kehityssuunnitelmana, jonka toteuttamiseen kehittämistiimi sitoutuisi. Sen avulla oli mahdollista hahmottaa johtaminen palveluna -ajattelun jalkautuksen sekä uuden johtamisjärjestelmän sekä henkilöstölle tarjottavien palveluiden kehitystä. Tiekartan laadintaprosessi (kuvi 8) alkoi todellisuudessa jo nykytilan kuvaus- ja tavoitetilan kartoitusvaiheessa, jolloin selvitettiin toimintaan liittyvät erilaiset pitkän aikavälin vaatimukset ja toiveet. Niiden sekä kokeillun konseptin ja kokeilussa syntyneiden tulosten pohjalta syntyneistä ratkaisuksista laadittiin vaiheistettu kehittämis- ja lanseeraus-suunnitelma sisältäen mahdolliset osaprojektit ja niiden vaiheistukset. Osaprojektien ja ratkaisujen väliset suhteet kuvattiin, ja lopuksi suunnitelma konkretisoitiin aikataulutulla toimenpiteet. Tiekarttaa laadittaessa sovittiin myös johtamisjärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä. (Sulava 2020.)



Kuvio 8. Tiekartan laadintaprosessi (Sulava 2020 mukaillen)

Hankkeen ensimmäinen sykli, johtoryhmälle tarkoitettu työpaja, järjestettiin helmikuun 2020 aikana ja sen työskentelyn pohjalta rakennettiin prototyyppi, jota testattiin esimiesten työpajapäivässä maaliskuussa 2020. Samassa työpajassa käynnistettiin kakkossykli eli alettiin havainnoinnin ja reflektoinnin jälkeen kehittää esimiesten palvelutarjotinta. Työpajasta sekä prototyypin testauksesta saadun käyttäjäpalautteen perusteella huhtikuussa 2020 laadittiin yhdessä kohdeorganisaation LaaS-kehittämistiimin kanssa johtaminen palveluna -tiekartta.

3.5 Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin neljässä eri vaiheessa: se käynnistettiin lähtötilan kartoituksella, jossa erilaisia tausta-aineistoja hyödyntämällä sekä tuotettujen dokumenttien pohjalta muodostettiin kuva lähtötilanteesta sekä sen edellyttämistä muutostarpeista. Seuraavaksi järjestettiin laajennetun johtoryhmän työpaja, jota seurasi esimiesten työpaja. Näistä molemmissa syvennettiin johtaminen palveluna -ajatteluun, muodostettiin strategista ymmärrystä ja lopuksi muotoiltiin johtamisen palveluita ja niiden palvelutarjottimia omille alaisille. Viimeisessä vaiheessa kehitettiin aiemmissa vaiheissa kerätyn aineiston ja sen analysoinnin pohjalta kehittämishankkeen lopputuotos johtaminen palveluna -tiekartta.

Lähtötilan kartoitus

Taulukko 2. Lähtötilan kartoitus: nykytilan sekä muutostarpeiden tunnistaminen.

TEEMAT	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Lähtötilannekartoitus	Kanvaasityöskentely	Johtamisen sekä johtamisen palveluiden nykytilan selvittäminen
Muutostarpeet	PESTE -analyysi	Johtamisjärjestelmän muutostarpeiden tunnistaminen
	Kolmen skenaarion taulukko	
	Kysely esimiehille	

Hanke käynnistettiin tutustumalla kohdeorganisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen nykytilaan, sekä johtamisen nykyisiin palveluihin (taulukko 2). Lähtötilannetta kartoitettiin LaaS-kehittämistiimin kokouksissa talven 2019-2020 aikana, jolloin se osallistui Vincitin järjestämään LaaS-valmennukseen. Lähtötilannekartoituksessa hyödynnettiin LaaS-valmennuksessa syntyneitä aineistoja, kuten kanvaasityöskentelyn tuloksia. Kanvaasityöskentelyssä mietittiin muun muassa kohdeorganisaation strategiaa johtamisen näkökulmasta, havaittuja kehittämistarpeita esimerkiksi henkilöstön osaamisessa sekä nykyisiä johtamisen palveluita ja niiden kehittämistä.

Lähtötilanteen selvittämisessä käytettiin myös esimiehillä teetetyn pikakyselyn tuloksia, jossa kartoitettiin esimiesten ajatuksia siitä, mitä kohdeorganisaatiossa ja sen johtamisessa pitäisi tehdä, jotta sen olisi mahdollista saavuttaa tavoitteensa olla viiden vuoden päästä Suomen paras kuntatyönantaja. Kysely ei suoraan liittynyt johtamismallin kehittämiseen tai johtaminen palveluna -ajattelun muotoiluun, mutta sieltä oli poimittavissa kehittämishankkeen näkökulmasta kiinnostavia vastauksia kohdeorganisaation nykytilasta sekä esimiesten näkemyksistä, miten sitä tulisi kehittää.

Lisäksi kehittämishankkeen toteuttaja tuotti PESTE-analyysin sekä sen pohjalta kolmen skenaarion taulukon, joissa kohdeorganisaation lähtötilannetta peilattiin tulevaisuuden megatrendiennusteisiin ja niiden edellyttämiin muutostoiimiin (Dufva 2020, 24-60). Sitran Megatrendit 2020 sopivat julkisen sektorin toimijan toimintaympäristön muutostrendien tunnistamiseen sekä etenkin oman roolin ymmärtämiseen globaaleissa muutostuulissa (Dufva 2020, 57):

Megatrendit ja yleisemmin tulevaisuuden kehityssuuntien tarkastelu luo pohjan monenlaiselle tulevaisuusajattelulle. Yleinen käyttötarkoitus on skenaarioiden eli vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvausten pohjana. Megatrendien avulla voidaan tunnistaa tulevaisuuden kannalta keskeiset muutostekijät.

PESTE-analyysi rakennettiin Sitran trendikatsauksen (Dufva 2020, 24-60) pohjalta niin, että itse analyysissä hyödynnettiin megatrendien alatrendejä ja kolmen skenaarion taulukossa kuhunkin megatrendiin liittyviä jännitteitä.

Lähtötilannekartoituksen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että työn ja työnteon kulttuurin on kohdeorganisaatiossa muututtava, jotta organisaatio pysyy muutoksessa mukana ja pysyy mukautumaan siihen. Analyysi ja skenaariotaulukko osoittivat, että kehittämishankkeelle on todellista tarvetta: kohdeorganisaation on muutettava tapaansa toimia etenkin johtamisen näkökulmasta, jotta se voisi vastata toimintaympäristön muutoksiin.

Johtoryhmätason työpajat

Taulukko 3. johtoryhmän työpajatyöskentely ja prototyypin teko

TEEMAT	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Mindshift	Konsultin alustus aiheeseen	Tarvittavan tietoperustan rakentaminen
Kehittämistyön esteet	Stinky Fish	Esteiden tunnistaminen, huolien taklaaminen
Tulevaisuuden skenaariot	PESTEL -analyysi	Strateginen ymmärrys
	Kolmen skenaarion taulukko	
Strateginen ymmärrys	Ideakartta	
Asiakasymmärrys	Käyttäjäprofiili	Asiakasymmärrys
	Arvolupauskanvaasi	
Konseptointi	Me-we-us -ideointi	Palvelun kehittäminen strategisen asiakasymmärryksen pohjalta
	Lean Canvas	
	Prototyyppi	

Työpajojen suunnittelun lähtökohtana pidettiin luvussa 2.3. esitelty Johtaminen palveluna -ajattelun muotoiluprosessia (kuvio 5), joka muun muassa Vincitillä on todettu hyväksi tavaksi jalkauttaa johtaminen palveluna -ajattelu sekä johtamisjärjestelmän uudistus organi-

saatioon. Työpajatyöskentely, sekä sen aikana tapahtunut kehittyminen ja oppiminen aloitettiin strategiselta tasolta, jossa erityisesti johdon oli tehtävä johtaminen palveluna -ajattelusta strategisen johtamisen väline. Tämän jälkeen sekä johdon että esimiesten oli omaksettava palvelevan johtamisen ajattelutapa ja toimintakulttuuri, jotka integroitiin organisaation operatiivisen tason toimintaan. Lopuksi se tehtiin näkyväksi kehittämällä johtamisen palveluita, erilaisia työkaluja hyödyntäen. (Kunnari 2020.)

Johtoryhmän työpajatyöskentely toteutettiin kahdessa osassa; ensimmäisessä työpajassa 4.2.2020 orientoiduttiin johtaminen palveluna -filosofiaan konsulttiyrityksen asiantuntijoiden joukolla, tarkoituksena virittää johtoryhmä oikealle taajuudelle sekä antaa heille tarvittava tietoperusta kehittämistyölle. Toisessa työpajassa 25.2.2020 keskityttiin konkreettiseen tekemiseen palvelumuotoilun keinoin, kehittäen ensin johtoryhmän strategista sekä asiakasymmärrystä.

Ennen itse töihin ryhtymistä keskusteltiin aiheeseen liittyvistä huolista Stinky fish -menetelmän avulla. Menetelmän tavoitteena on lievittää ahdistusta ja jättää huolet taka-alalle sekä kerätä tietoa mahdollisista johtaminen palveluna -ajattelun juurruttamisen haasteista ja esteistä. Huolista keskusteltiin ja lopuksi huolet pistettiin sivuun, minkä oli tarkoitus olla ensimmäinen askel huolien karistamiseen. Todellinen työpajatyöskentely aloitettiin tutustumalla kohdeorganisaation toimintaympäristön muutoksiin ja niihin vaikuttaviin tulevaisuus- ja trenditekijöihin, tavoitteena virittää johtoryhmä tunnistamaan strategisia kehittämistarpeita johtamisen näkökulmasta. Apuna käytettiin PESTEL-analyysiä, jolla tarkasteltiin kohdeorganisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia eri näkökulmista ja laajalla perspektiivillä. PESTEL:n työstämistä jatkettiin luomalla sen pohjalta skenaariotaulukko, jossa oli kolme erilaista tulevaisuuden skenaariota: tavoiteltava, vältettävä ja todennäköinen skenaario. Lopuksi mietittiin, miten PESTEL:ssä kuvatut muutos- ja trenditekijät tulisivat skenaariossa toteutumaan.

Seuraavaksi pureuduttiin kohdeorganisaation strategiaan johtamisen näkökulmasta, ja ideoitettiin Ideakartan avulla, miten strategian tavoitteet voitaisiin saavuttaa (kuva 1). Ideoita syntyi lähes 30 ja ne kerättiin yhteen, sekoitettiin ja aseteltiin esille niin, että ne voitiin ryhmitellä uudestaan, muodostaen kolme erilaista kehittämisen teemaa. Quick Vote -menetelmän avulla ideoista valittiin parhaat, joita lähdettiin myöhemmin palvelutarjotin- ja muotoiluvaiheessa jatkokehittämään.



Kuva 1. Johtoryhmä ryhmittelemässä kehittelemiään ideoita

Seuraavaksi laadittiin erilaisia käyttäjäprofiileja, jotka toimivat esimerkkeinä johtoryhmän omista asiakkaista (suorista alaisista) sekä heidän käyttäytymisestään ja tarpeistaan. Asiakasprofiilit edustivat yleistettyjä, aidoista esimiesten ominaisuuksista johdettuja, fiktivisiä henkilöhahmoja. Yhteensä hahmoja syntyi 14. Niistä valittiin parhaimmat, mahdollisimman suurta joukkoa kuvaavat profiilit, joille laadittiin arvolupauskanvaasit. Kanvaasityöskentelyssä mietittiin asiakkaan todellisia tarpeita, hakemia hyötyjä sekä mahdollisia esteitä ja haasteita palvelunkäyttöön liittyen, sekä millaiset palvelutuotteet voisivat vastata niihin ja miten. Näin palvelutarpeet alkoivat konkretisoitua johtoryhmälle.

Lopuksi ideoitiin konkreettisia palveluita asiakasprofiileille, pitäen arvolupauskanvaasit sekä strategiset kriittiset kehittämiskohteet mielessä. Siinä apuna käytettiin me-we-us -menetelmää, jossa ideoitiin ensin itsenäisesti, sitten jatkojalostettiin ideoita parin kanssa ja lopuksi ideat käytiin yhdessä läpi valiten Quick Vote -menetelmällä palveluista parhaat. Niistä muotoiltiin ensimmäiset asiakaslähtöiset tuotekortit esimiehille esiteltävää prototyyppiä varten, käyttäen työkaluna tarkoitukseen parhaiten sopivaa menetelmää Lean Canva:sta.



Kuva 2. Prototyyppi johtoryhmän kehittämistä johtamisen palveluista

Työpajatyöskentelyn pohjalta muodostettiin ensimmäinen prototyyppi (kuva 2), jota tultiin testaamaan esimiehillä heidän työpajatyöskentelynsä alussa Mindshift:nä 2.3.2020. Prototyypin tarkoituksena oli virittää esimiehet oikealle taajuudelle, mutta ennen kaikkea seurata järjestelmän saamaa vastaanottoa, havainnoida käyttäjien reaktioita ja toimintaa sekä kerätä käyttäjäpalautetta reflektointia ja kehitystyötä varten. Prototyyppinä toimi valkotalu, jolle oli ryhmitelty johtoryhmän työpajatyöskentelyssä syntyneet palvelut lyhyine esittelyteksteineen. Esimiehet saivat tutustua palveluihin rauhassa ja valita niistä viisi palvelua, jotka he voisivat oikeassa tilanteessa tilata itselleen. Valinta tapahtui liimaamalla tarra kyseisen palvelun tuotekortille. Palautetta kerättiin esimiehiltä heidän työpajansa aikana heidän testatessaan prototyyppiä sekä johtoryhmältä heidän oman työpajansa jälkeen.

Esimiestason työpaja

Taulukko 4. esimiesten työpajatyöskentely ja minipilotin valmistelu

TEEMAT	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Mindshift	Konsultin alustus aiheeseen	Tarvittavan tietoperustan rakentaminen
	Prototyypin testaus	Havainnollistaminen, esteiden tunnistaminen
Strateginen ymmärrys	Ideakartta	
Asiakasymmärrys	Käyttäjäprofiili	Asiakasymmärrys
	Arvolupauskanvaasi	
Konseptointi	Palvelutarjotin	Palvelun kehittäminen strategisen asiakasymmärryksen pohjalta

Esimiehille suunnattu työpaja järjestettiin 2.3.2020. Esimiesten työpajatyöskentely (taulukko 4) aloitettiin orientoitumalla aiheeseen konsulttiyrityksen asiantuntijoiden kanssa, tavoitteena saada esimiehet käsittämään miksi nykyistä johtamisjärjestelmää on kehitettävä sekä mistä johtaminen palveluna -ajattelussa on kyse. Visiopuheiden ja asiantuntijoiden alustuksen jälkeen esimiehet saivat tutustua aiheeseen konkretiatasolla, kun he pääsivät testaamaan ensimmäisessä kehityssyklissä tuotettua prototyyppiä (kuva 3), ja valitsemaan johtoryhmän rakentamasta palvelutarjottimesta itse tarvitsemansa palvelut.

Seuraavaksi pohdittiin johtamista ja sen palveluita strategisesta näkökulmasta Ideakartta -menetelmän avulla: esimiehet jaettiin satunnaisesti neljään eri tiimiin ja jokaiselle annettiin oma kohdeorganisaation strategian osa-alue tarkasteltavaksi (visio, arvot, 2 x kriittiset kehityskohteet). Tiimien tavoitteina oli kerätä mahdollisimman paljon ideoita, miten strategiset tavoitteet saavutettaisiin, ensin yksin ideoiden, sitten tiimissä keskustellen ja lopuksi koko ryhmässä teemoitellen. Ideointi toteutettiin kolmessa osassa: ensimmäiseksi mietittiin mitä kohdeorganisaatiossa tarvitaan, jotta visio, arvot sekä strategiset kehityskohteet toteutuisivat. Seuraavaksi mietittiin konkretiatasolla, mitä nämä tarpeet edellyttävät esimiehiltä ja työntekijöiltä, ja lopuksi rakennettiin palvelutarjotineli mietittiin mitä palveluita esimiehet ja johtajat voisivat tarjota, jotta nämä edellytykset täyttyisivät. Viimeinen vaihe toteutettiin työpajan päätteeksi.



Kuva 3. Esimiehet testaamassa prototyyppiä ja valitsemassa itselleen sopivia johtamisen palveluita.

Strategisen johtamisen työpajatyöskentelyn kakkos- ja kolmoskohdan välissä toteutettiin työpajan asiakasymmärrysosio, jossa esimiehet laativat tiimeissä käyttäjäprofiileja. Malliksi heille esiteltiin pari johtoryhmän tuottamaa asiakasprofiilia, jonka jälkeen heistä jokaisen oli itse muodostettava 1-3 omaa käyttäjäprofiilia ja esiteltävä ne omalle tiimilleen. Lopuksi tiimi valitsi kaikista profiileista kolme suosikkia, jotka saattoivat edustaa joko suurta joukkoa työntekijöistä, tai tiettyä erityishuomiota tai -keinoja vaativaa alaistyyppiä. Nämä suosikit esiteltiin koko ryhmälle ja niistä käytiin vapaamuotoista keskustelua.

Asiakasprofiilien muodostamisen jälkeen tiimit palasivat strategisen johtamisen tehtävän pariin tavoitteenaan luoda palveluita näille käyttäjäprofiileille strategiset tarpeet ja edellytykset huomioiden. Myös tässä käytettiin apuna me-we-us –menetelmää: ensin ideoitiin itsenäisesti, sitten ideat käytiin läpi tiimin kanssa niitä jatkojalostaen ja lopuksi ideat esiteltiin koko ryhmälle, joka valitsi Quick Vote -menetelmällä parhaat palvelut.

Työpajapäivän jälkeen sen dokumentteja analysoitaessa todettiin, että tiekartan laatimisen sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen tueksi tarvittiin vielä lisää aineistoa. Siksi työpajaan osallistuneelle tutkimusjoukolle (johto, esimiehet ja työntekijät) lähetettiin palautekysely, jonka tarkoituksena oli selvittää heidän ajatuksiaan viimeisestä työpajapäivästä, siellä testatusta johtoryhmän tekemästä prototyypistä, heidän luomastaan palvelutarjottimesta sekä ylipäättään johtaminen palveluna -ajattelusta. Erillisen kyselyn teettämisen katsottiin olevan tarpeellinen, sillä itse työpajassa esimiehet kommentoivat näitä asioita vähän ja koska johtaminen palveluna -tiekartan laatimiseen tarvittiin palautetta ja käyttäjäkokemuksia sekä tietoa kehitystyön ja käyttöönoton esteistä, kuten mahdollisesta muutosvastarinnasta. Palautekyselyyn vastasi 35 % osallistuneista.

Johtaminen palveluna -tiekartan kehittäminen

Taulukko 5. Tiekartan kehittäminen

TEEMAT	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Aineiston käsittely ja analysointi	Teemoittelu	Kehittämistarpeiden tunnistaminen
	Teoriaohjaava sisältöanalyysi	
Esteiden tunnistaminen	5 x miksi	Juurisyyden löytäminen ja esteiden taklaaminen
	Mind map	
Tulokset	Liiketoimintakanvaasit	Vaiheistettu kehittämis- ja lanseeraussuunnitelma

Lopullisen tuotoksen, johtaminen palveluna -tiekartan työstämiseksi (taulukko 5) työpajoista, niissä syntyneistä dokumenteista sekä lopuksi teetetystä palautekyselystä kerättiin tietoa, jota analysoitiin teoriaohjaavaa sisältöanalyysimenetelmää hyödyntäen, tässä kohtaa erityisesti tavoitteena tunnistaa erilaisia johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Tämän lisäksi, jotta johtaminen palveluna -ajattelun läpivienti ja juurruttaminen organisaatioon sekä mahdollisen johtamisjärjestelmän käyttöönotto tulisivat sujumaan mahdollisimman hyvin ja ongelmitta, oli tässä vaiheessa vielä syytä syventyä aineistosta esille nousseisiin esteisiin ja haasteisiin, sekä etsiä niiden todelliset juurisyyt. Niitä tuotiin esiin 5 x miksi -menetelmällä, ja niihin etsittiin ratkaisuja mind mapin avulla. 5 x miksi on menetelmä, jossa etsitään juurisyy kysymällä viisi kertaa miksi, ja se sopi tarpeeseen erittäin hyvin, sillä ratkaisujen etsimiseksi oli ensin tarpeen ymmärtää paremmin, mikä oikeasti oli ongelma. Menetelmän avulla sukkellettiin pintaa syvemmälle ja varmistettiin, että ollaan keskittymässä oikeiden asioiden ratkomiseen. (Passi & Ripatti 2020.) Siihen, miten nämä haasteet voitaisiin taklata, etsittiin erilaisia ideoita Mind map -menetelmän avulla. Kyseinen menetelmä, jolla visualisoitiin erilaisten asioiden ja informaation välisiä suhteita, sopi hyvin tarkoitukseen, jossa oli tarpeen jäsentää omia ajatuksia, hahmottaa erilaisten ideoiden välisiä suhteita ja pitää mielessä kokonaiskuva, eli itse haaste, johon ratkaisuja oltiin etsimässä (Tevere Oy 2020; Tolonen 2016).

Tämän jälkeen koottiin kehittämishankkeen varsinainen tuotos, johtaminen palveluna -tiekartta. Tässä vaiheistetussa kehittämis- ja lanseeraussuunnitelmassa käytiin kehittämishankkeen tulosten pohjalta läpi, mitä vaiheita johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamiseen organisaatioon kuului, miten ne kannatti hoitaa sekä millaisia haasteita oli etukäteen syytä tunnistaa ja taklata. Suunnitelmassa kuvattiin muutosprosessin vaatimat toimenpiteet aikatauluineen, ja lopuksi ne visualisoitiin tiekartan muotoon.

3.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineistoa analysoitiin läpi kehittämishankkeen vaihe vaiheelta syventäen hankkeen toteuttajan ymmärrystä aiheesta, mutta ennen kaikkea peilaten sitä tietoperustan teoriaan sekä toteuttajan omiin havaintoihin. Aineiston analysointi aloitettiin jo lähtötilanteen kartoitusvaiheessa sen aikana kerätyistä sekä tuotetuista dokumenteista. LaaS -valmennuksen kanvaaseille luonnostellut kehittämistiimin ajatukset organisaation nykytilasta ja kehittämistarpeista käytiin hankkeen toteuttajan toimesta läpi ja ne kirjattiin Exceliin siltä osin, kuin ne toteuttajan mielestä olivat kehittämishankkeen kannalta olennaisia aineistoa. Lisäksi hankkeen toteuttaja lisäsi joukkoon omia havaintojaan kehittämistiimin kanssa käydyistä keskusteluista. Kartoituksen yhteydessä aineistona käytettiin myös esimiehille teetetyn pikakyselyn tuloksia, jotka olivat valmiiksi Excel -taulukossa kvalitatiivisessa muodossa.

Näitä lyhyitä sanallisia yhteenvetoja peilattiin itse kerättyyn aineistoon ja niistä tehtiin erilaisia päätelmiä.

Työpajojen aikana aineistoa tallennettiin käydyistä ryhmäkeskusteluista äänitteiksi, jotka kuunneltiin jälkikäteen ja niistä tehtiin muistiinpanoja sekä huomioita (tallennettuja äänitteitä ei ollut tarkoituksenmukaista litteroida tarkasti). Työpajatyöskentelyissä tehdyt tehtävät ja tuotetut materiaalit digitalisoitiin Word- ja Excel -tiedostoihin, joihin tehtiin täydennyksiä ja korjauksia muistiinpanojen ja tallenteista saatujen aineistojen pohjalta.

Lisäksi, koska työpajojen jälkeen todettiin, ettei aineistoa ollut vielä riittävästi lopullisen tuotoksen, eli tiekartan toteuttamiseen, päätettiin lopuksi vielä kerätä tutkimusjoukolta palautetta prototyypin testauksesta, työpajoista sekä ennen kaikkea johtaminen palveluna -ajattelusta. Palaute kerättiin Webropol -kyselylomakkeella, ja tulokset olivat pääosin kvalitatiivisia, avoimia vastauksia. Mukana oli muutama kysymys, joista syntyi numeerista dataa, ja ne mittasivat vastaajien kokemuksia asteikolla 1-10.

Kehittämishankkeen aikana syntyneestä aineistosta etsittiin erilaisia merkityksiä ja teemoja sekä niiden välisiä suhteita, peilaten niitä tietoperustan teoriaan sekä hankkeen toteuttajan omiin havaintoihin ja tulkintoihin, sekä etsittiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Vilkka 2015, 160–162.) Analysoinnissa hyödynnettiin siis teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoria ja aineisto ohjaavat analysointia vuorotellen. Tämä toteutettiin kehittämishankkeessa siten, että analysointi tapahtui aineistolähtöisesti, ja lopulliset havainnot sidottiin teoriaan. (Leinonen 2018.)

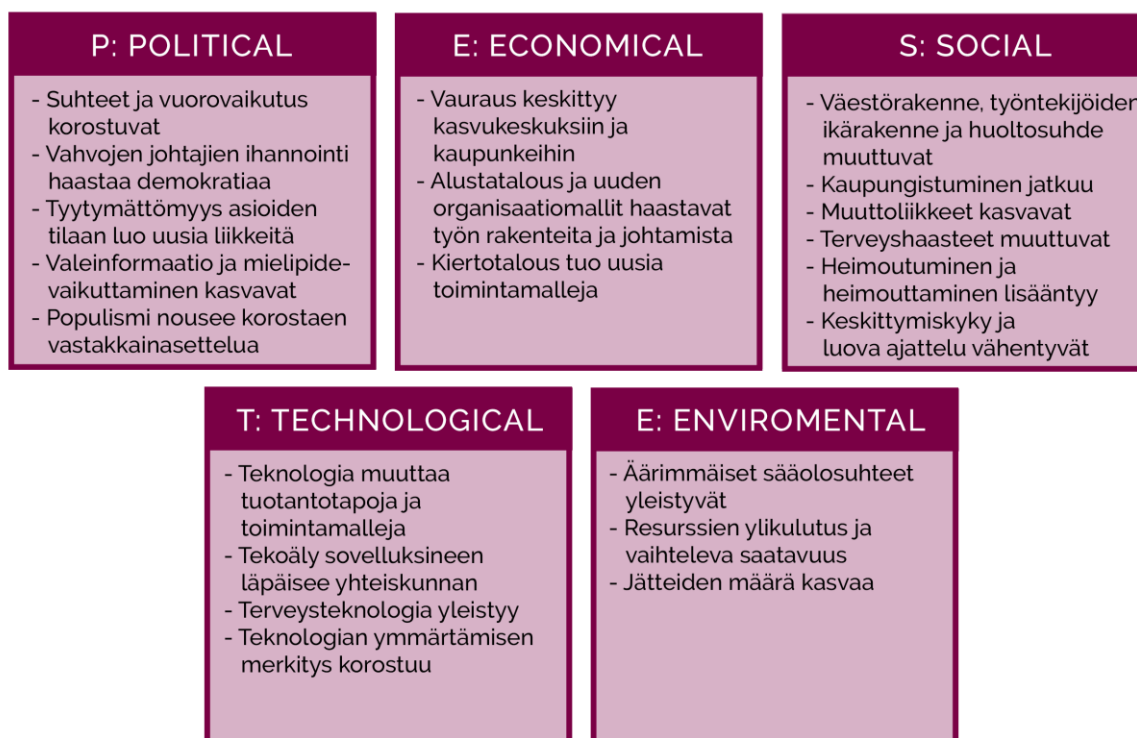
4 TULOKSET

4.1 Johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt

Jotta voitiin luoda hyvä kokonaiskuva siitä, mitä hyötyä johtaminen palveluna -ajattelusta voi kuntaorganisaatiossa olla, oli ensin selvitettävä mitkä johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt yleisesti olivat, mitkä olivat kuntajohtamisen erityispiirteet sekä lopuksi, miten johtaminen palveluna -ajattelu vastasi näihin erityispiirteisiin. Tutkimuskysymykseen vastaukseksi tutkimusjoukolta (LaaS -kehittämistiimi, johtoryhmä, esimiehet, henkilöstön edustus) kerättiin tietoa heidän tunnistamistaan hyödyistä, joita johtaminen palveluna -ajatteluun liittyi. Tietoa kerättiin järjestettyjen suunnittelukokousten ja työpajojen aikana käydyistä keskusteluista ja niissä synnytytyistä dokumenteista sekä erillisellä palautekyselyllä. Lisäksi vastauksia etsittiin lähtötilannekartoituksessa käytetyistä pohja-aineistoista.

Lähtötilannekartoituksen pohja-aineistot

Lähtötilannekartoituksen pohja-aineistona toimi toisessa yhteydessä esimiehille teetetty pikakysely, Vincitin LaaS-valmennuksen kanvaasityöskentelyssä syntyneet dokumentit, sekä kehittämishanketta varten tuotettu PESTE-analyysi ja kolmen skenaarion taulukko. Kehittämishanketta varten tuotettu PESTE-analyysi ja kolmen skenaarion taulukko vastasivat erityisesti kysymykseen, mitkä ovat kuntajohtamisen erityispiirteet sekä miten johtaminen palveluna -ajattelu vastasi näihin erityispiirteisiin. PESTE-analyysillä (kuvio 9) nostettiin esiin tulevaisuuden megatrendejä, jotka kuntajohtamisen kehittämisessä on huomioitava. Megatrendien valossa kohdeorganisaatiossa tarvittiin seuraavanlaisia asioita: työntekijöiden ja heidän tarpeidensa yksilöllistä huomiointia, innovatiivisuuteen ja kehittämiseen kannustamisen taitoja, mekanismeja vuorovaikutukseen, osallistamiseen ja sidosryhmätyöhön, muutoksensietokyvyn kehittämistä / mukautuvuuden lisäämistä, läpinäkyvyyttä ja osallistamista päätöksen tekoon, lisää tiimityötä ja yhteisohjautuvuutta, tasa-arvon säilyttämistä ja vahvistamista, vuorovaikutteisen viestinnän lisäämistä, työn innovatiivista uudelleenorganisointia, resurssiviisauden mahdollistamista sekä osaamisen ja tietäidon kehittäminen vastaamaan nykypäivän tarpeita, esimerkiksi teknologian osalta.



Kuvio 9. PESTE-analyysi kuntajohtamisen megatrendeistä (Dufva 2020, 14–60)

Kolmen skenaarion taulukossa muodostettiin PESTE-analyysin pohjalta kolme erilaista skenaariota: tavoiteltu, vältettävä sekä todennäköinen skenaario. Skenarioiden pohjalta muodostettiin lista edellytyksistä, joita niiden toteuttaminen vaatii:

- Osallistamisen kulttuuri: päätöksenteossa on otettava huomioon keskeiset (sisäiset ja ulkoiset) sidosryhmät.
- Ääni kuuluviin: työntekijöille on tarjottava mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, lisäksi pelisäännöillä ja rakenteilla on estettävä vihapuheet ynnä muu informaatiovaikuttaminen.
- Yhteistyöverkostot: on mahdollistettava yhteistyössä syntyvät päätökset, jotka hyödyttävät mahdollisimman suurta osaa toimijoista.
- Kestävä talous: On pyrittävä entistä enemmän ennakointiin sekä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa reagoitava ympäröiviin muutoksiin. Tämä edellyttää mukautumiskykyä ja ketteryyttä.
- Tasapuolisuuden tähtääminen: kuntatyössä on huomioitava toimeentulon varmistaminen sekä taklattava palkkaerot, kuitenkin työn vaativuus ja kuormittavuus huomioiden.
- Kulutustottumukset muuttuvat: hankintojen on oltava viisaampia ja kestävämpiä, lähituotantoa suosivampaa – tarvitaan uudenlaista hankintaosaamista.

- Toimeentulon varmistaminen: on varmistettava, että työtä riittää mahdollisimman monelle työn murroksen ja digitalisoitumisen jälkeen (ilman suojatyöpaikkoja).
- Monipaikkaisuus: koska ihmiset tulevat asumaan joustavasti sekä maalla että kaupungissa, on henkilöstölle annettava tehdä työnsä siellä missä he haluavat.
- Kulttuurin muutos: henkilöstöä on ohjattava enemmän kohti moninaista kulttuuria, jossa kansainvälisyys nähdään mahdollisuutena.
- Yhteisohjautuvuus: työyhteisön ja sen jäsenten on opittava ohjautumaan yhdessä eteenpäin synnyttäen uudenlaista kehitystä.
- Yhteistyö: on synnyttävä laajempaa ymmärrystä, kuten toisten erilaisuuden hyväksymistä, esimerkiksi lisäämällä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.
- Hyvinvoinnin mahdollistaminen: on huomioitava entistä paremmin työperäinen maahanmuutto sekä pitenevät työurat.
- Teknologia todellisuutena: teknologiaa on pyrittävä käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi – tarvitaan uudenlaista osaamista ja innovatiivista otetta.
- Ympäristötietoisuus: kestävyyskriisiin on etsittävä erilaisia keinoja, joilla kunta voi omalla toiminnallaan työnantajana näyttää mallia.

Vincitin LaaS-valmennuksen kanvaasityöskentelyssä syntyneistä dokumenteista taas käy ilmi, että johtaminen palveluna -ajattelu linkittyy kohdeorganisaation kaupunkistrategiassa erityisesti yhteen sen kriittiseen kehityskohteeseen, innostavaan ja kehitysmuotoiseen työyhteisökulttuuriin. Dokumenteissa tuodaan esille, että sen saavuttamiseksi on kohdeorganisaation kulttuuria kehitettävä merkittävästi. Esimerkiksi valmennukseen kuuluvassa LaaS -kypsyystestissä testattiin kohdeorganisaation valmiutta ottaa käyttöön johtaminen palveluna –ajattelu, ja testin tulokset kertoivat, että johtaminen palveluna -ajattelun käyttöönotto voi olla kohdeorganisaatiolle niin suuri muutos, että käyttöönotossa kannattaa satsata tavoitteiden realistiseen määrittelyyn, johdon ja esimiesten sitouttamiseen ja palvelumuotoiluun osallistamiseen sekä muutosprosessin pilkkominen pienempiin osa-alueisiin. Kyselyyn vastatessa myös oivallettiin, että innostavan ja kehitysmuotoisemman organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi on kohdeorganisaatiossa paljon tehtävää: organisaatiokulttuuria olisi muutettava osallistavampaan suuntaan, lisättävä kokeilukulttuuria ja innovointia, sisäistä viestintäkulttuuria tulisi kehittää entistä avoimemmaksi, toimijoiden välille pitäisi kehittää osaamisen jakamisen kulttuuria, toimintaa tulisi kehittää joustavammaksi, ”management -roinaa” eli toiminnanohjausbyrokratiaa ynnä muita kontrolloinnin rakenteita tulisi karsia, työntekijöiden autonomiaa tulisi vahvistaa ja heitä osallistaa enemmän sekä seurata työn varsinaisia tuloksia työajan käytön sijaan. Testin taustakysymykset sekä niiden vastausten tulkinta antoivat lisäksi ymmärtää, että koska kyseessä on vanha

julkishallinnon organisaatio, liittyy käyttöönottoon tiettyjä haasteita ja muutosta on syytä viedä läpi palanen kerrallaan.

Lisäksi esimiehille kehittämishankkeen ulkopuolella teetetystä pikakyselystä poimittiin tätä teemaa käsittelevät vastaukset, alkuperäisen kysymyksen ollessa ”mitä kohdeorganisaatioissa tarvitaan, jotta voitaisiin olla viiden vuoden päästä paras kuntatyönantaja”:

- parempaa johtamista
- osallistamista, kuten asioiden yhteinen priorisointi strategisella tasolla ja henkilökunnan ja/tai esimiesten kuuleminen
- lisää työhyvinvoinnin tukemista
- lisää mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista
- henkilöstön kannustamista, kuten palkitsemista, hyvien suorituksen huomioimista, positiivista palautetta
- parempaa yhteistyötä toimialojen kesken
- parempaa tiedonkulkua ylhäältä alas ja toimialojen välillä.

Työpajat

Eniten tietoa ja tuloksia saatiin kehittämishankkeen aikana järjestetyistä työpajoista sekä niissä synnytytyistä dokumenteista. Ensimmäiset tulokset saatiin johtoryhmätason työpajassa, joka aloitettiin toteuttamalla Strategisen DNA:n ideakartta, jossa PESTEL-analyysin ja kolmen skenaarion taulukon perusteella, sekä kohdeorganisaation strategisiin tavoitteisiin peilaten mietittiin erilaisia asioita, joissa organisaation ja sen esimiesten/henkilöstön on kehityttävä (taulukko 6). Ne liittyivät kolmeen eri teemaan: johtamiseen, yhteistyöhön sekä viestintään.

Taulukko 6. Johtoryhmän tunnistamia strategisia kehityskohteita

Johtaminen	Yhteistyö	Viestintä
Itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen	Yhdessä tekeminen	Miksi olemme töissä
Mahdollistaminen	Monialaisuus – pois siiloista	Ulospäin annettava kuva
Osallistaminen	Tiimityö	Kannustus
Strateginen johtaminen ja siihen sitouttaminen	Me -hengen luominen	Palautteen anto
Joustavat työnteon muodot	Vertaisoppiminen	
Osaamisen kehittäminen	Ristiin pölytys	
Vastuun antaminen		
Suunnitelmallisuus		
Psykologinen turvallisuus		

Myös esimiehet tuottivat omassa työpajassaan strategisen ideakartan hieman erilaisella konseptilla: he peilasivat johtamiskulttuuria kohdeorganisaation strategiaan ja miettivät mitä tarvitaan, jotta kohdeorganisaation strategiset tavoitteet saavutettaisiin johtamisen näkökulmasta näkökulmina strategian visio ja kriittiset kehityskohteet sekä organisaation arvot. Ideoinnin lopputuloksena syntyi lista erilaisista asioista, joita kohdeorganisaation johtamisessa tulisi kehittää: työntekijöiden osallistaminen ja vastuun antaminen/jakaminen, tekemisen, kehittämisen ja kehittymisen mahdollistaminen, yhdessä tekeminen, avoimuus ja läpinäkyvyys, luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen sekä strateginen osaaminen ja ymmärrys.

Työpajoissa tuotetuista asiakasprofiileista ja niiden arkkityypeistä nousi erityisesti esiin se, kuinka erilaisia työntekijöitä kohdeorganisaatiosta löytyy ja miten erilaisia heidän johtamistarpeensa ovat: toiset haluavat tukea ja struktuuria, kuten palaveriteita, ja toiset eivät voisi sietää niitä. Toiset vaativat konkreettiset ja selkeät toimintaohjeet, kun toiset kokevat ne rajoittavina ja tukahduttavina. Toiset haluavat vapautta, toisille se ei sovi ollenkaan. Toiset tarvitsevat toppuuttelua, toiset kannustusta. Toiset motivoituvat haasteista, toiset kuormittuvat. Toiset vaativat selkeää, asiakaskeistä johtamista, kun toiset taas tarvitsevat ihmisjohtajaa. Toiset tekevät niin kuin ovat aina tottuneet tekemään, toiset kehittävät omia toimintatapojaan koko ajan. Toisten kanssa selviää huumorilla, toisilla taas on huono huumorinsieto- ja ymmärryskyky. On olemassa niitä, jotka ovat aina oikeassa ja niitä joilla ei ole omaa mielipidettä. On orjallisia ohjeiden noudattajia sekä niitä, jotka laativat omat

sääntönsä. Toiset kiinnittävät huomiota yksityiskohtiin, toiset isoon kuvaan. Toiset eivät ole omaksuneet uuden sukupolven työskentelytapoja, kun taas toiset kyseenalaistavat vanhat totutut tavat. Toiset haluavat kokeilla ja olla ketteriä, toiset pelkäävät ja tuomitsevat epäonnistumista. Joukosta löytyi kuitenkin jopa vastakohtia yhdistäviä piirteitä: moni kohdeorganisaation työntekijä arvostaa vapautta tehdä työnsä itse parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta kaipaa siihen ajoittain tukea ja ohjausta – omien ehtojensa mukaan. Lisäksi monien kohdalla sparraava ote, merkityksen tunne sekä innostus nousivat usein esille.

Lisäksi johtoryhmä teki työpajassaan liiketoimintakanvaasit (Lean Canvas), joiden pohjalta tuotettiin kaksi eri kanvaasia (liite 4): toinen käsitteli perinteistä, kuntaorganisaatiolle tavanomasta yksi-koko-sopii-kaikille -johtamisajattelua, ja toinen opinnäytetyön aihetta johtaminen palveluna -ajattelua. Kanvaaseista on selkeästi havaittavissa näiden kahden ajattelun eroavaisuudet, etenkin johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt suhteessa perinteiseen johtamisajatteluun. Esimerkiksi, yksi-koko-sopii-kaikille -johtamiseksi kutsutussa perinteisessä johtamisajattelussa palvelut ovat tarjolla kaikille kaiken aikaa, eikä niistä erikseen pidetä meteliä, osan ollessa kaikille pakollisia ja muotiltaan samanlaisia. Johtaminen palveluna -ajattelussa palvelut taas räätälöidään työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi, ja niitä tuodaan houkuttelevasti esiin, tilauksen tapahtuessa tarpeen syntyessä. Kun yksi-koko-sopii-kaikille -johtamisen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman resurssitehokas tapa tuottaa kunnan palveluita, Johtaminen palveluna -ajattelussa johtamispalveluiden tarkoituksena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia, osaamista ja sitoutumista, jotta heidän toimintansa, kuten asiakaspalvelu, olisi entistäkin parempaa ja kehittyvämpää. Johtaminen palveluna -ajattelussa johtaminen auttaa työntekijää voimaan paremmin ja kehittymään, kun taas perinteinen johtamisajattelu keskittyy auttamaan työntekijää tekemään työnsä paremmin. Kanvaasityöskentelyssä myös todettiin, että johtaminen palveluna -ajattelussa säästöjä syntyy, kun a) palveluita tarjotaan vain todelliseen tarpeeseen, b) palveluita tarjoavat myös muut kuin esimiehet, c) työteho ja motivaatio lisääntyvät asiakaskokemuksen parantuessa ja palveluita käytettäessä ja d) palveluiden käytöstä kehittynyt proaktiivisuus ynnä muut positiiviset vaikutukset lisäävät innovatiivisuutta ja oman työn kehittämistä.

Työpajojen yhteydessä sekä niiden jälkeen käydyistä keskusteluista haluttiin erityisesti kerätä kriittistä palautetta johtaminen palveluna -ajattelusta, jotta siihen liittyvät mahdolliset haasteet ja esteet voitaisiin tunnistaa ja taklata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja näin edesauttaa uuden johtamiskulttuurin juurtumista sekä -järjestelmän käyttöönottoa. Kävi ilmi, että jotkut suhtautuivat varauksella uudenalaiseen tapaan ajatella johtajuutta, toiset taas kokivat nykyisen johtamisjärjestelmän riittäväksi ja jotkut eivät kokeneet itseään

palveluntarjoajiksi tai -kuluttajiksi. Osalle itse työpaja ja siellä puhuttu kieli tuottivat haasteita.

Täällä tarttis töitäkin tehdä, en ymmärrä ollenkaan!

Ihan höpö höpö -juttuja.

Ollaankohan innostuttu vähän liikaa?

Pitäis varmaan tarkastella kriittisemmin.

Tuleehan tää johtaminen hoidettua nytkin jo.

Ei mulla oo tarjota mitään, enkä minä myöskään tarvii mitään.

En ymmärrä kun on niin lennokkaasti ilmaistu.

Palautekysely

Palautekyselyssä tutkimusjoukolta kysyttiin, näkivätkö he johtaminen palveluna -ajattelun enemmän uhkana vai mahdollisuutena eli kokivatko he sen hyödylliseksi vai haitalliseksi. Kysymyksessä uhan edustaessa arvosanaa 1, ja mahdollisuuden arvosanaa 10, kokonaisarvosanaksi syntyi 8,14 (asteikolla 1-10). Hajonta oli tässä kysymyksessä muihin verrattuna suurehko vastausten ollessa arvosanojen 5 (14,29 %) ja 9 (57,14 %) välillä, ja keskihajonnan näin ollen 1,46. Arvosanan 5 antanut vastaaja kertoi vastauksissaan, ettei osallistunut alkusparraukseen, eli hänellä ei ollut muiden tavoin käsitystä siitä, mitä johtaminen palveluna -ajattelu tarkoitti. Vastaajia pyydettiin perustelemaan vastauksensa ja vastaajista ne, jotka näkivät johtaminen palveluna -ajattelun enemmän mahdollisuutena, kokivat sen motivoivan henkilöstöä nykyistä järjestelmää paremmin, lisäävän yhteisöllisyyttä ja osaamisen jakamista sekä mahdollistavan henkilökohtaisemman, sitouttavamman lähestymisen, joka sitouttaa henkilöstöä. Useampi totesi tämän olevan ehdottomasti nykyistä johtamisjärjestelmää parempi. Joitakin vastaajia arvelutti organisaation sopeutumiskyky eli saadaanko tällainen toimintamalli myytyä henkilöstölle sekä miten esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut käytännössä toteutuisivat. Tämä vastaaja itse totesi tähän lopuksi seuraavaa: ”Pääasia että keskustelut käydään, ohjeistusta voisi muuttaa tähän LaaS suuntaan.”

Palautekyselyssä tutkimusjoukolta myös kysyttiin, mitä mieltä he olivat johtaminen palveluna -ajattelusta ylipäänsä. Kokonaisarvosanaksi sille annettiin 8,43 (asteikolla 1-10). Hajonta oli tässä kysymyksessä palautekyselyn kysymyksistä suurin, vastausten ollessa arvosanojen 4 (sama henkilö, joka edellisessä antoi ainoana arvosanan 5) ja 10 välillä, ja keskihajonnan näin ollen 2,15. Johtaminen palveluna -ajattelua koskevat avoimet palautteet olivat pääosin positiivisia. Vastaajat olivat muun muassa sitä mieltä, että tällä alaisiin

saataisiin luotua lähempi ja ymmärtäväisempi suhde ja tämä olisi uusi ja energisoiva tapa edistää organisaation kehittämismyönteisyyttä, innovointia sekä työhyvinvointia. Vastaajat näkivät tämän olevan jotain uutta, jolla tultaisiin lähemmäksi tätä aikaa: ”Paljon erilaisia ja erilaista työtä tekeviä työntekijöitä. Mahdotonta löytää kaikille sopivia ratkaisuja.” Myös tässä kysymyksessä joitakin vastaajia arvelutti organisaation sopeutumiskyky eli saadaanko tällainen toimintamalli myytyä henkilöstölle. Toiset taas näkivät, että tämä sopisi heidän porukkaansa hyvin esimiehen tietäessä työntekijöillä olevan hyvin erilaisia tarpeita.

4.2 Johtamisen muotoilu

Tutkimuskysymys kuuluu ”Miten kuntaorganisaation johtamista tulisi palveluna muotoilla, jotta se juurtuisi organisaatiokulttuuriin”. Sen selvittämiseksi työpajojen yhteydessä tutkimusjoukolta kerättiin tietoa heidän näkemyksistään kohdeorganisaation johtamisen nykytilasta ja miten sitä voitaisiin kehittää, sekä mitä haasteita tai esteitä sen kehittämisessä tunnistettiin. Tietoa kerättiin myös jo suunnitteluvaiheessa kehittämishanketta hahmoteltaessa sekä nykytilaa analysoidessa, PESTE-analyysin ja kolmen skenaarion taulukon avulla sekä hyödyntämällä Vincitin LaaS -valmennuksen kanvaasityöskentelyssä tuotettuja dokumentteja ja kohdeorganisaation esimiehille toisessa yhteydessä teetetyn pikakyselyn tuloksia.

Näiden tulosten (sekä kerätyn tietoperustan teorian) pohjalta laadittiin kehittämishankkeen lopullinen tuotos, johtaminen palveluna -tiekartta, eli vaiheistettu kehittämis- ja lanseeraussuunnitelma (liite 5). Sen tavoitteena oli tehdä muutosprosessin läpivienti kohdeorganisaatiossa mahdollisimman kivuttomaksi niin, että suurimmat kehittämisen esteet oli huomioitu ja toimenpiteiden avulla etukäteen taklattu. Siinä siis kerrottiin, miten johtaminen palveluna -ajattelu tulisi muotoilla kohdeorganisaatioon sopivaksi.

Lähtötilannekartoituksen pohja-aineistot

Vincitin LaaS-valmennuksen kanvaasityöskentelyssä syntyneissä dokumenteissa muotoilutyön ja johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamisen esteiksi tunnistettiin hajautuneet työt ja vastuualueet, operatiivinen ja strateginen johtamisvaje sekä kankea ja siiloutunut systeemi. Näihin oli kehitetty ratkaisuihin tehtävänkuvien selkeytys, yhteisohjautuvuuden lisääminen, johtamiskulttuurin kirkastus sekä prosessien tunnistaminen, kehittäminen, korvaaminen ja integrointi. Vahvuuksiksi taas tunnistettiin substanssiosaaminen, jota voitaisiin hyödyntää jakamalla osaamista ja hyödyntämällä sitä kehittämistyössä enemmän sekä uudistus- ja kehittymishalu, jota voitaisiin hyödyntää antamalla enemmän mahdollisuuksia kehittymiseen – tämän tunnistettiin edistävän myös johtamiskulttuurin muutosta.

Samassa yhteydessä tunnistettiin myös, että jotta läpivienti onnistuisi, olisi poliittiselta johdolta saatava hyväksyntä sekä kiinnitettävä erityisesti huomiota johtamiskulttuurin kehittämiseen sekä varmistettava työvälineiden, menetelmien ja rakenteiden yhteensopivuus. Läpivientiin tulisi myös osallistaa ensin johtoryhmä, sen jälkeen esimiehet yhdessä pääluottamushenkilöiden kanssa ja sen jälkeen kokonaiset työyhteisöt. Työntekijöitä olisi myös syytä osallistaa mukaan heti alusta alkaen.

Työpajat

Työpajoissa tuotetuista asiakasprofiileista nousi tähän teemaan liittyen mielenkiintoisia tuloksia, jotka koskettivat henkilöstön suhtautumista muutostilanteisiin. Profiileista oli havaittavissa, kuinka eri tavalla yksilöt suhtautuvat siihen: ennakkoluulottomimmat ja kehittämisorientoituneet ottavat muutoksen vastaan innolla ja avoimuudella, kun taas toinen ääripää suhtautuu muutokseen todella varautuneesti ja vastustaa sitä viimeiseen asti. Lisäksi on niitä, jotka aina ja poikkeuksetta kyseenalaistavat uudet toimintatavat: esimerkiksi profiileista löytyy arkkityyppi, joka vaatii paljon faktuaalista perustelua muutoksen tarpeellisuudesta ja sen sisäistettyään seisoo sen takana kuin kivi. On myös sellaisia työntekijöitä, jotka näennäisesti suhtautuvat muutokseen positiivisesti ja kannustavat siihen, paitsi jos heidän täytyy itse muuttaa omaa tekemistään. Profiileista käy ilmi, että on paljon sellaisia, jotka suhtautuvat muutokseen pelokkaasti miettien miten heidän itsensä käy muutoksen pyörteissä. On myös paljon sellaisia, jotka hyväksyvät muutoksen, mutta tarvitsevat paljon tukea ja huomiota muutoksen keskellä – varsinkin äkilliset muutokset voivat saada heidät pois tolaltaan. Nämä erilaiset tavat suhtautua muutokseen oli etenkin tiekartan laadintavaiheessa syytä ottaa huomioon, jotta kehittämishankkeen vaatima muutos onnistuttaisiin viemään onnistuneesti kohdeorganisaatioon.

Johtoryhmä muodosti työpajoissaan palveluiden muotoiluvaiheessa arvolupauskanvaaseja, joiden tuotokset olivat tämän tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostavia. Niistä löytyi erilaisia työntekijöiden palvelutarpeita sekä niihin liittyviä tausta-ajureita, kuten toiveita ja tavoitteita. Esimerkiksi, jos asiakkaan eli alaisen tarve on oman osaamisen kehittäminen, sen tausta-ajuri voi olla hyödyn hakeminen, kuten oman työn sujuvoittaminen tai enemmän arvopohjainen, kuten oman arvontunteen lisääminen. Näitä voidaan palveluntuottamisessa mahdollistaa esimerkiksi onnistumisen tunnetta lisäämällä. Niistä tunnistettiin myös erilaisia palveluiden käyttöön liittyviä haasteita tai esteitä, kuten pelkoja, haittoja ja kipupisteitä. Palvelun käytön kipupiste voisi tässä tilanteessa olla koulutuksen väärä lähtötaso, joka ei vastaa työntekijän tarpeita tai ratkaise hänen ongelmiaan. Tällainen voidaan taklata palvelun oikea-aikaisella tarjoamisella, kohdentamalla se oikein tai räätälöimällä se

tarpeita vastaavaksi. Tiekartan laadinnan kannalta juuri tällaiset esteet ja haitat olivat kiinnostavaa tietoa ja näissä kanvaaseissa sellaisiksi tunnistettiin muun muassa korkea kynnys avunpyyntöön, pelko ettei saa kuitenkaan tarvitsemaansa apua, ristiriita oman arvo maailman tai minäkuvan kanssa, eriarvoisuuden kokeminen sekä oman työn rajaamisen kanssa kipuilu.

Johtoryhmän työpajassa selvitettiin myös johtoryhmän huolia johtaminen palveluna -ajatteluun liittyen Stinky Fish -menetelmää hyödyntäen. Huolet, joista voitiin analysointivaiheessa jalostaa erilaisia johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamiseen liittyviä haasteita ja esteitä, liittyivät omaan rooliin, käytössä oleviin resursseihin ja niihin kohdistuviin muutoksiin, muutoksen johtamiseen sekä siihen, miten esimiehet ja alaiset ottavat sen vastaan.

Poimintoja johtoryhmän huolista johtaminen palveluna -ajatteluun liittyen:

- resursointi: töiden mahdollinen lisääntyminen, resurssien riittävyys
- roolitus: oma rooli muutoksessa ja johtaminen palveluna -konseptissa
- muutosjohtaminen: oma muutososaaminen, muutostarpeen perustelu, muutosvastarinta
- jalkautuminen: esimiesten innostuminen ja sitoutuminen, vastarannan kiisket, ennakkoasenteet, toimintamallin istuvuus organisaatioon
- prosessi: osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, vaikuttavuuden seuranta, mitä tapahtuu tämän jälkeen

Palautekysely

Koska työpajat ja niissä tapahtunut tutkimusjoukon osaamisen kehittyminen olivat omalta osaltaan johtamisen muotoilua, pyydettiin tutkimusjoukolta palautekyselyssä palautetta työpajojen, eli kohdeorganisaation LaaS -valmennuksesta sekä siihen liittyvästä prosessista. Kyselyyn vastanneet antoivat valmennukselle kokonaisarvosanaksi 8,14 (asteikolla 1-10). Hajonta oli hyvin pientä, kaikki vastaukset olivat 7 ja 9 välillä, vastaajista 57,14 % antaessa valmennustyöskentelylle arvosanaksi 8, synnyttäen keskihajonnan 0,69. Avoimista vastauksista huokui positiivinen henki. Valmennuksen kerrottiin muun muassa olleen innostava, ja luoneen yhteistä kehittämisen tuntua. Se nähtiin uutena, mielekkäänä ja virkistävänä työskentelytapana, joka toi omaan toimintaan uusia ajatuksia ja ideoita – yksi vastaajista kertoi suhtautuvansa nyt joihinkin asioihin uudella tavalla. Erityisesti valmennuksessa arvostettiin osallistujien tasavertaisuutta ja kuinka kaikkia kuunneltiin.

Kriittistä palautetta tuli prosessin toistosta: jotkut osallistuivat useampaan työpajaan, ja toisten ollessa mukana ensimmäistä kertaa, tuntui näistä useammassa työpajassa olleista

siltä, ettei viimeisessä työpajassa päästy enää etenemään. Eräs vastaaja taas kertoi päässeensä mukaan vasta alkusparrauksen loputtua, ja tunsikin olleensa kuin ”puusta pudonnut”. Tästä koulutusosion missanneesta tehtiin tärkeä havainto: kun vastaajilta myöhemmin kysyttiin, näkevätkö he johtaminen palveluna -ajattelun uhkana vai mahdollisuutena, tämä henkilö, jolla ei ollut muiden tavoin käsitystä siitä, mitä LaaS-johtamisajattelu tarkoittaa, antoi ainoana arvosanan 4 (asteikolla 1-10, 1 = uhka, 10 = mahdollisuus), muiden antaessa arvosanaksi 8 tai 9.

Tiekartan työstö

Erityisesti tähän tutkimuskysymykseen yhdistettyjä tuloksia hyödynnettiin kehittämishankkeen lopputuotoksen, johtaminen palveluna -tiekartan teossa. Sen tueksi tehtiin vielä juurisyitä selvittävä 5 x miksi -analyysi, sekä tunnistettuja haasteita ratkova Mind map.

Johtaminen palveluna -ajattelun juurruttamiseen sekä johtamisjärjestelmän lanseeraamiseen liittyviin ja tunnistettuihin haasteisiin ja esteisiin etsittiin todellisia juurisyitä 5 x miksi -analyysilla. Työskentelyn keskiöön nostettiin kolme hankkeen aikana esiin noussutta kriittistä haastetta:

- Omaa roolia ei ymmärretä tai hyväksytä.
- Ei koeta, että tällaiselle on aikaa tai resursseja.
- Se nähdään ylimääräisenä pahana, niin kutsuttuna henkilöstöhallinnon kyhäämänä projektina

Menetelmän avulla haasteille pystyttiin tunnistamaan erilaisia juurisyitä, joita tarkastellessa huomattiin monen haasteen johtuvan siitä, ettei muutostarvetta ole perusteltu riittävän hyvin. Esimerkiksi esimiehille (jotka ovat jalkautuksessa keskeisessä roolissa) ei ole kuvattu uuden johtamisjärjestelmän hyötyjä niin, että kaikki heistä kokisivat sen tuoman lisäarvon ja seisoisivat muutoksen takana.

Ensimmäiseen ja merkittävimpään juurisyöhyn, eli muutostarvetta ei ole perusteltu riittävän hyvin, Mind mapin avulla tuotetuista ideoista syntyi konkreettinen, neliosainen suunnitelma:

1. Kerrotaan miksi muutosta tarvitaan: eli nykyisen johtamisjärjestelmän puutteet sekä toimintaympäristön muutoksesta johtuvat kehittämistarpeet.
2. Kuvataan muutoksen tuomat hyödyt sekä yksilö- (esimies ja työntekijä) sekä organisaatiotasolla.
3. Viestitään muutostarpeesta monin eri tavoin (erilaisten ihmisten tarvitsemalla tavalla) kuten faktoin, kaavioin, benchmarkein ja tarinoin.
4. Osallistetaan henkilöstö muutokseen jokaisessa sen eri vaiheessa.

Toiseksi haasteen juurisyysiksi, johon ideoitiin ratkaisuja, valittiin vanhanaikainen käsitys esimies-alaisuudesta, joka myös on este uudenlaisen johtamisajattelun juurtumiselle. Myös siihen ideoitiin ratkaisuja Mind mapin avulla, joista parhaita olivat tulevaisuustyöpajan järjestäminen esimiehille ja/tai koko henkilöstölle, tet-päivä Vincitissä tai muussa modernissa työyhteisössä, johtamisvalmennus sekä edistyksellisen kuntatyönantajan benchmark -esimerkkitarina.

4.3 Kohdeorganisaation työntekijöiden palvelutarpeet

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi selvitettiin, mitä yksilöllisiä tarpeita kohdeorganisaation työntekijöillä on, ja miten esimiehet voisivat vastata niihin. Näitä asioita pohdittiin yhdessä johtoryhmän ja esimiesten kanssa työpajoissa, ja tulokset syntyivät niissä käydyistä keskusteluista sekä tuotetuista dokumenteista. Kysymykseen haettiin vastauksia myös lopuksi teetetystä palautekyselystä. Vastauksia etsittiin myös lähtötilannekartoituksen pohja-aineistoina toimineista, Vincitin LaaS-valmennuksen kanvaasityöskentelyssä syntyneistä dokumenteista, toisessa yhteydessä esimiehille teetetystä pikakyselystä, sekä kehittämishanketta varten tuotetusta PESTE-analyysistä ja kolmen skenaarion taulukosta.

Tähän tutkimuskysymykseen vastaaminen oli yksi olennaisin syy järjestää tutkimusjoukolle työpajoja: lopputuloksen kannalta oli tärkeää selvittää, mitä yksilöllisiä tarpeita henkilöstöllä oli, ja miten kohdeorganisaation esimiehet voisivat vastata niihin. Jo pelkästään näitä asioita pohtimalla kehitettiin johdon ja esimiesten johtamiskulttuuria ja myötävaikutettiin sen kehittymiseen entistä työntekijälähtoisemmäksi ja nykyaikaisemmaksi.

Lähtötilannekartoituksen pohja-aineistot

Vincitin LaaS-valmennuksen kanvaasityöskentelyssä käytiin läpi kohdeorganisaation nykyistä johtamisen palvelutarjontaa sekä ideoidaan uusia palveluita. Palveluita voitiin jo nykyisellään todeta olleen paljon ja monipuolisesti, ja että myös työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen oli tarjolla monenlaisia eri vaihtoehtoja. Listaa laadittaessa pohdittiin miksi kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan koeta johtamisen ja etenkin hyvinvoinnin edistämisen palvelutarjontaa riittäviksi (vertaa kohtaan 3.2.), ja ongelmiksi todettiin, ettei a) palveluita oltu tehty näkyviksi, b) niistä ei oltu viestitty riittävästi ja c) palvelut eivät kohdanneet työntekijöiden tarpeiden kanssa. Kanvaasityöskentelyn yhteydessä laadittiin lista palveluista, jotka voisivat nykyisten palveluiden rinnalla vastata henkilöstön tarpeisiin enemmän: erilaiset sparraukset (myös vertaisten tai alaisten toimesta), strategiset valmennukset, itseohjautuvuuden tuki, poikkitoimialaisuuteen kannustaminen, paremmat palautetavat ja -kanavat sekä erilaiset mentorointiohjelmat.

Työntekijöiden erilaisia palvelutarpeita poimittiin myös LaaS-valmennuksen kanvaasityöskentelyn aikana tehdystä mind mapista:

- henkinen hyvinvointi: itsensä johtaminen, henkinen kuormitus (holistisuus), varhainen tuki, merkityksellisyys ja tärkeäksi tunteminen, turvallisuuden tunne
- fyysinen hyvinvointi: ergonomia, taukoliikunta, liikkuminen vapaa-ajalla (holistisuus)
- työnohjaus: työkalut ja välineet: projektin hallinta: oman työn ja tehtävien hallinta ja priorisointi: oman työn kehittäminen, työturvallisuus
- työyhteisön ja -kavereiden tuki: tiimityöskentely, ristiriitojen ratkominen ja konfliktointi, yhteinen tekeminen
- esimiehen tuki: ohjaus, tuki, kannustus, palaute
- Itsensä toteuttaminen: luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen, itseohjautuvuuden mahdollistaminen.

Esimiehille teetetystä pikakyselystä (jossa kysyttiin, mitä kohdeorganisaatiossa tarvitaan, jotta voitaisiin olla viiden vuoden päästä paras kuntatyönantaja) nousivat esiin taas seuraavat työntekijöiden palvelutarpeet: yhteinen tyhy-toiminta, työhyvinvointia tukevat palvelut kuten E-passiin lisättävät hyvinvointipalvelut, palautteenanto ja onnistumisten huomiointi, osaamista kehittävät palvelut, uudenlaisen yhteistyön mahdollistavat palvelut, tie- ja liikennepalvelut parantavat palvelut.

Työpajat

Työpajoissa sekä johtoryhmä, että esimiehet laativat työntekijöidensä arkkityypeistä asiakasprofiilit, joista muodostui sivutuotteena myös lista erilaisista palvelutarpeista. Niistä kävi ilmi, että tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä ja vaihtelevia. Jotkut arvostavat selkeitä palvelukokonaisuuksia, joista valita itselleen sopivat palvelut, esimerkiksi ohjelmistokoulutukset, joista voi valita vaikkapa Excelin syventävän koulutuksen. Jotkut arvostavat ajasta ja paikasta riippumatonta palvelua, esimerkiksi täsmätilanteeseen tarvittavia webinaareja, vastauksia tai selfhelp -oppaita. Toiset haluavat palveluita oman hyvinvointinsa edistämiseen yksin, toiset kaipaavat tyhy-toimintaa porukalla ja toisia ei hyvinvointiasiat kiinnosta – he kun ovat vain töissä täällä. Lisäksi on niitä, jotka eivät itse tiedä mitä kaipaavat, tai ovat sitä mieltä, etteivät kaipaakaan mitään. On olemassa myös sellaisia henkilöitä, jotka kuvittelevat tarvitsevänsä asiantuntijataso vinkkejä, vaikka oikeasti tarvitsevat apua perusasioissa.

Asiakasprofiileista nousi usein esiin, että palveluita joista valita, on oltava monipuolisesti. Monien kohdalla palveluiden on oltava sellaisia, että ne ovat käytettävissä silloin ja niillä

ehdoilla, kun he itse haluavat. Sellaiset palvelut liittyvät muun muassa oman työn ohjaukseen, palautteen saantiin, itsensä kehittämiseen, taustatuen saantiin, toimintaohjeiden tai tilanteiden tulkitsemiseen, sparraukseen, vaihtoehtojen punnitsemiseen, roolien täsmentämiseen, motivointiin, tsemppaukseen ja osaamisen kartoitukseen. Moni kaipaa vuorovai-
kutusta, kannustamista, kehumista, kiitosta ja innostamista. Suurin osa haluaa myös ke-
hittää itseään ja haluaa päättää itse missä asioissa. Asemasta ja taustasta riippumatta
oman osaamisen kehittämiseen tarvitaan erilaisia koulutuksia: itsensä johtaminen, tunne-
johtaminen, tiimityöskentely, esiintyminen, ongelmanratkaisu, muutoksensieto, empatia ja
toisten huomioiminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Lisäksi nousi esiin
palveluita, joita henkilöstö voisi tarjota muille. Ne liittyvät heidän omiin harrastuksiinsa, joi-
hin he voisivat tutustuttaa toisia: leipominen, sienestys, jooga, nyrkkeily, kiipeily, vesi-
jumppa, viininmaistelu, ekologinen matkailu, kulttuuritapahtumat, ulkoilu.

Molemmissa työpajoissa, sekä johtoryhmän että esimiesten, rakennettiin kokeilumielessä
palvelutarjottimet, joihin muotoiltiin palveluita, jotka vastasivat heidän mielestään heidän
asiakkaidensa, eli työntekijöidensä tarpeisiin, aiemmin opitun sekä tuotettujen dokument-
tien pohjalta. Johtoryhmän työpajassa muodostettiin erilaisia palveluita, jotka liittyivät
oman työn ja osaamisen kehittämiseen (17 kappaletta), yhteistyöhön (10) sekä hyvinvoin-
tiin (8) ja ne liittyivät muun muassa strategiseen ymmärrykseen, oman näkökulman laajen-
tamiseen, sparraukseen, itsensä johtamiseen, yhteisöllisyyteen, liikuntaan, hyvinvoinnin
edistämiseen sekä erilaisiin täsmätarpeisiin. Esimiehet saivat valita näistä palveluista suo-
sikkinsa ja suosituimmiksi nousseet palvelut liittyivät sparraukseen (14 palvelua), täsmä-
tarpeisiin (6), yhteisöllisyyteen (6), hyvään oloon (3), oman näkökulman laajentamiseen
(3), strategiseen ymmärrykseen (2) sekä liikuntaan (2). Suosituimmat palvelut olivat Stra-
tegia selkokielellä (10), Kuntaretki naapuriin (10), Antisääätäjän teho-opas itsensä johtami-
seen (9), Tietotyöläisen täsmäpajat: aatekoota tositarpeeseen (9), Piristysruiske työar-
keen (8), Kuntokuuri kimpassa (8) sekä Teetä ja terapiaa -työnohjaus (8). Esimiehet kehit-
tivät lisäksi omia palveluita, joista suosituimmiksi (5-3 ääntä) nousivat erilaiset sparraus-
palvelut, kuten Hetki empatiaa, Selkeyttä työohjeisiin, Palautetta kannustavasti, Ryhmä-
työnohjaus ja Tavoitteiden selkeys. Näiden lisäksi palveluita kehitettiin muun muassa
osallistamiseen, omaan kehittymiseen, työkyvyn ylläpitämiseen sekä yhteiseen virkistäyty-
miseen.

Työpajojen yhteydessä sekä niiden jälkeen käydyistä keskusteluista kerättiin myös pa-
lautetta johtamisen palveluista. Jotkut näkivät uudenlaiset palvelut outoina ja rasittavina,
toiset taas eivät kokeneet itseään palveluntarjoajiksi tai -kuluttajiksi.

”Siis jotain saunomista, tarvis töitäkin saada tehtyä.”

”Ei mulla oo tarjota mitään, enkä minä myöskään tarvii mitään.

Palautekysely

Palautekyselyssä tutkimusjoukolta kysyttiin tähän liittyen heidän kokemuksiaan viimeisimmässä työpajassa testatusta prototyypistä, eli johtoryhmän kehittämistä johtamisen palveluista koostetusta palvelutarjottimesta. Vastanneista 57,14% osallistui prototyypin testaukseen ja he antoivat prototyypille kokonaisarvosanaksi 8,5 (asteikolla 1-10). Hajonta oli hyvin pientä, kaikki vastaukset olivat 8 ja 9 välillä, synnyttäen keskihajonnan 0,58. Prototyyppeä koskevat avoimet palautteet liittyivät kaikki palveluihin: palvelutarjotinta pidettiin monipuolisena ja sen palveluita erilaisina, hauskasti kuvattuina ja ideoituina. Yksi vastaajista sanoi: ”Hiukan oli vanhoja juttuja, kiva kun olisi saatu jotain räväkämpää”. Prototyyppeä testanneilta myös kysyttiin, olisivatko he kaivanneet joitain muita johtamisen palveluita kuin mitä oli tarjolla. Vastauksia tuli vain pari, joista toisessa toivottiin ”ehkä enemmän vielä sellaista vertaisessa suhteessa palvelun käyttäjän ja sen tarjoajan kanssa tapahtuvaa yhteistä sisältöä”. Toisessa vastauksessa taas todettiin seuraavasti: ”Helppo pyytää, vaikea keksiä. Pitäisi ehkä olla vielä joku vapaamuotoisemmat illanistujaiset joista kerätään ideoita työn pohjaksi.”

4.4 Yhteenveto tuloksista

Kehittämishankkeen tavoitteena oli ratkaista, miten johtaminen palveluna -ajattelu voidaan muotoilla kunta- ja kohdeorganisaatioon sopivaksi. Aineiston tulosten pohjalta voidaan todeta sen olevan ainakin täysin mahdollista. Johtaminen palveluna -ajattelu koettiin kaiken kaikkiaan tervetulleena muutoksena, jonka avulla on mahdollista kehittää kohdeorganisaation johtamiskulttuurista entistä työntekijälähtöisempi ja nykyaikaisempi. Aineistossa korostui etenkin se, että muutosta on tapahduttava – tarkasteltiin sitä sitten strategisesta, toimintaympäristön muutokseen vastaamisen tai operatiivisesta esimiesten ja alaisten näkökulmasta.

Johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt kuntaorganisaatiossa

Liiketoimintakanvaasit havainnollistivat perinteisen johtamisen sekä johtaminen palveluna -ajattelun keskeiset erot, sekä ennen kaikkea auttoivat konkretisoimaan, mitä hyötyä johtaminen palveluna -ajattelusta on suhteessa perinteiseen johtamiseen: se on työntekijälähtöisempi toimintatapa, jossa johtamisen tarpeista ei päättä esimies vaan johdettava itse. Kun kaikille ei tarjota kaikkea, vaan jokaiselle juuri sitä mitä hän tarvitsee, lisää se työntekijöiden hyvinvointia, osaamista ja sitoutumista. Lisäksi tässä yhteydessä todettiin, että johtaminen palveluna -ajattelu synnyttää todellisia säästöjä sekä erilaisia positiivisia vaikutuksia, kuten innovatiivisuutta ja itseohjautuvuutta.

PESTE-analyysin ja kolmen skenaarion taulukko osoittivat, että kuntaorganisaationa strategisesta näkökulmasta kohdeorganisaatiossa johtamisjärjestelmän muutos on välttämätön: työn ja työnteon kulttuurin on kohdeorganisaatiossa muututtava ketterämmäksi, osallistavimmiksi ja nykyaikaisemmiksi. Analyysi ja skenaariotaulukko myös osoittivat, että kehittämishankkeelle on todellista tarvetta: kohdeorganisaation on muutettava tapaansa toimia etenkin johtamisen näkökulmasta, jotta se voisi vastata toimintaympäristön muutoksiin. Se edellyttää kohdeorganisaatiolta myös yhteistyö- ja muutosvalmiutta, ennakoivaa, innovatiivista ja strategista otetta, moninaisempaa ja hyväksyvämpää kulttuuria sekä itseohjautuvuuden lisääntymistä. Myös tutkimusjoukko itse tunnisti näitä elementtejä ja korosti erityisesti nykyaikaisen johtajuuden elementtejä, kuten joustavia työnteon muotoja, vastuun antamista, ja psykologista turvallisuutta sekä yhteistyötä ja viestintää.

Kuntaorganisaatioiden ollessa monialaisia on yksi niiden erityispiirteistä se, että siellä työskentelee hyvin laaja-alainen joukko erilaisia työntekijöitä, joilla on erilaiset tarpeet. Tulokset puhuivat sen puolesta: työpajatyöskentelyjen aikana tutkimusjoukolle muodostui yhtenäinen käsitys siitä, kuinka erilaisia työntekijöitä kohdeorganisaatiosta löytyy ja miten erilaisia heidän johtamistarpeensa ovat. Kohdeorganisaation työntekijöitä yhdisti muutama seikka, joista oli mahdollista tehdä seuraavat havainnot:

- työntekijät arvostavat vapautta tehdä työnsä itse parhaaksi katsomallaan tavalla
- jokainen työntekijä kaipaa ajoittain tukea ja ohjausta – omien ehtojensa mukaan
- työntekijät tarvitsevat sparrausta, merkityksellisyyttä ja innostamista.

Tutkimusjoukko itse oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa tarvitaan parempaa johtamista kuten osallistamista, työhyvinvoinnin tukemista, mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää, kannustamista, sekä parempaa yhteistyötä toimialojen kesken ja tiedonkulkua ylhäältä alas sekä toimialojen välillä. Heidän mielestään se olisi uusi ja innostava tapa edistää organisaation työhyvinvointia, kehittämismyönteisyyttä sekä innovatiivisuutta, ja sen avulla oli mahdollista tulla lähemmäksi tätä aikaa. Sen koettiin motivoivan henkilöstöä nykyistä järjestelmää paremmin, lisäävän yhteisöllisyyttä sekä osaamisen jakamista sekä mahdollistavan henkilökohtaisemman lähestymisen, joka sitouttaa henkilöstöä. Epäilyt kohdistuivat uudistamisen tarpeellisuuteen, mallin sopivuuteen sekä johtamisajattelun toimivuuteen käytännössä, mutta tutkimusjoukosta kuitenkin suurin osa koki johtaminen palveluna -ajattelun olevan mahdollisesti vastaus heidän havaitsemiinsa haasteisiin ja tarpeisiin: valtaosa, noin 86 % näki sen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana.

Johtamisen muotoilu kuntaorganisaatiossa

Tulosten valossa johtamisen muotoilussa on kiinnitettävä erityistä huomiota muutoksen läpiviemiseen sekä siinä henkilöstön erilaisten tarpeiden huomioimiseen: kaikki erilaiset

tavat suhtautua muutokseen on syytä huomioida johtamisen muotoiluprosessissa. Tulok-
sista löytyi myös erilaisia työntekijöiden palvelutarpeisiin liittyviä tausta-ajureita ja esteitä
kuten toiveita ja kipupisteitä, jotka on hyvä ottaa huomioon johtamisen sekä johtamisen
palveluiden muotoilussa. Onnistuneen lopputuloksen kannalta etenkin esteiden ja haitto-
jen tunnistaminen nähtiin tärkeäksi ja sellaisiksi tunnistettiin muun muassa korkea kynnys
avunpyyntöön, pelko ettei saa kuitenkaan tarvitsemaansa apua, ristiriita oman arvomaail-
man tai minäkuvan kanssa, eriarvoisuuden kokeminen sekä oman työn rajaamisen
kanssa kipuilu.

Työpajojen yhteydessä sekä niiden jälkeen käydyistä keskusteluista ja palautekyselystä
joidenkin osallistujien kohdalla havaittiin muutosvastarintaa, johon etsittiin erilaisia juuri-
syitä ja niille ratkaisuja. Sen yhteydessä todettiin, että kehittämishankkeen onnistumisen
kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota kahteen kriittiseen muutoksen esteen juurisyhyyn:
muutostarvetta ei ole perusteltu riittävän hyvin sekä vanhanaikainen käsitys esimies-alais-
suhteesta. Nämä asiat ratkaisemalla etukäteen on mahdollista taklata suurimmat ja ylei-
simmät haasteet, jotka estävät tämän muutoksen läpiviennin kohdeorganisaatiossa.

Tutkimusjoukko suhtautui positiivisesti itselleen näkyvään muotoiluprosessiin eli kohdeor-
ganisaation LaaS-valmennukseen. Se nähtiin uutena, mielekkäänä ja virkistävänä työs-
kentelytapana, joka toi omaan toimintaan uusia ajatuksia sekä ideoita ja auttoi näkemään
asioita uudella tavalla. Erityisesti valmennuksessa arvostettiin osallistujien tasavertai-
suutta ja kuinka kaikkia kuunneltiin. Valmennuksen alkuun sisällytetty koulutuksellinen
osio oli selvästi tarpeellinen, sillä yksi, jolta se jäi väliin ja joka muuten osallistui muotoilu-
prosessiin, ei omaksunut johtaminen palveluna -ajattelua, eikä kokenut sitä mahdollisuu-
deksi. Tämä siis kertoo, kuinka tärkeää on varmistaa, että jokainen - etenkin esimies - oi-
keasti tietää mistä johtaminen palveluna -ajattelussa on kyse, ennen kuin sitä lähdetään
integroimaan toimintaan.

Kohdeorganisaation työntekijöiden palvelutarpeet

Kohdeorganisaation työntekijät haluavat muun muassa edistää omaa osaamistaan sekä
hyvinvointiaan ja kaipaavat palautetta ja kannustusta, omien (erityis)tarpeidensa huomioi-
mista sekä parempaa tiedonkulkua. Tarpeet on jaettavissa kolmeen pääluokkaan: oman
työn ja osaamisen kehittäminen, yhteistyö sekä hyvinvoinnin edistäminen. Oman työn ja
osaamisen kehittämisen palvelutarpeet liittyivät muun muassa työn ohjaukseen, palaut-
teen saantiin, itsensä kehittämiseen, taustatuen saantiin, toimintaohjeiden tai tilanteiden
tulkitsemiseen, vaihtoehtojen punnitsemiseen, roolien täsmentämiseen, motivointiin,
tsemppaukseen ja osaamisen kartoitukseen. Työntekijät kaipaavat eniten sparrausta eli
vuorovaikutteista, kannustavaa, oivalluttavaa ja innostavaa ohjausta.

Tuloksista kävi selkeästi ilmi, että työntekijöiden ollessa hyvin heterogeeninen joukko myös heidän tarpeensa ovat hyvin yksilöllisiä ja vaihtelevia. Työntekijät kuitenkin tarvitsevat erilaista oman osaamisen kehittämistä asemasta ja taustasta riippumatta esimerkiksi seuraavissa teemoissa: itsensä johtaminen, tunnejohtaminen, tiimityöskentely, esiintyminen, ongelmanratkaisu, muutoksensieto, empatia ja toisten huomioiminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Johtoryhmä ja esimiehet kehittivät palveluita, joita he a) uskoivat prosessin aikana opitun perusteella työntekijöidensä tarvitsevan, sekä b) olivat itse valmiita tuottamaan työntekijöilleen. Kehitetyistä palveluista suosituimmiksi palveluiksi nousivat sparraukseen, oman työn kehittämiseen, strategiseen osaamiseen sekä yhteisöllisyyteen liittyvät palvelut. Kehitettyä palvelutarjotinta pidettiin monipuolisena, ja sen palveluita erilaisina, hauskaasti kuvattuina ja ideoituina. Tutkimusjoukossa osa suhtautui epäilevästi palveluihin, etenkin niihin, jotka eivät suoraan liittyneet työntekoon. Jotkut taas kokivat, ettei heillä ole mitään tarjottavaa tai etteivät he itse tarvitse palveluita. Tämä kertoo siitä, että johtaminen palveluna - ajattelun ja siihen olennaisesti kuuluvien hyvinvointia edistävien palveluiden merkitystä on perusteltava enemmän sekä käytävä palveluiden tuottajan ja käyttäjän rooleja nykyistä syvällisemmin läpi. Esimiehiä on autettava hahmottamaan, että jo nykyisin heidän voidaan katsoa olevan palveluntarjoajia, ja heidän tarjoavan erilaisia johtamisen palveluita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Sekä tietoperusta, että kehittämishankkeen aikana kerätty aineisto osoittavat, että johtaminen palveluna -ajattelusta on perinteisiin johtamismalleihin nähden enemmän hyötyä kuin haittaa – myös kuntaorganisaatiossa. Johtaminen palveluna -ajattelu on kuitenkin kehitetty modernissa ohjelmistotalossa, joka poikkeaa monella tapaa kohdeorganisaatiosta, ja siksi sitä ei voida sellaisenaan viedä kuntaorganisaation kaltaiseen yhteisöön. Esimerkkinä erot organisaatorakenteessa: perinteisessä kuntaorganisaatiossa on monta hierarkiatasoa sekä tiukat päätöksenteon säännöt, kun taas nykyaikainen ohjelmistotalo on organisaatioltaan täysin ”flat”, eli sieltä ei löydy yhtäkään esimiestä, vaan työntekijöillä on täysi autonomia (Kuitunen & Pystynen 2017, 288; Jokiranta 2019). Tämänkaltaiset eroavaisuudet ovat huomattavia, eikä niiden merkitystä pidä väheksyä. Kehittämishanke ja siinä kerätty aineisto osoittavat, ettei moderniin organisaatioon muotoiltu sabluuna toimi samanlaisena kohdeorganisaation kaltaisessa julkisen sektorin yhteisössä.

Vaikka toimintaympäristön muutokset ajavatkin organisaatioita panostamaan yhä enemmän itseohjautuvuuteen sekä työntekijöiden autonomiaan, ei se kuntaorganisaatioissa ole täysin mahdollista. Lait ohjaavat kuntien toimintaa yksityistä sektoria enemmän ja esimerkiksi päätöksentekoa on niissä säännelty paljon (Virtanen 2013). Tästä syystä ei kuntaorganisaatiosta ole mahdollista poistaa kaikkia hierarkkian tasoja, mutta kehittämishankkeessa syntyneen aineiston valossa se ei ole tarpeellistakaan: tulosten mukaan kunnan työntekijät kaipaavat esimiehiä ja heidän tukeaan, mutta vain omin ehdoin.

Sen sijaan, että kuntaorganisaatiosta lähdettäisiin tekemään Vincitin kaltaista esimiehetöntä ja autonomista organisaatiota, on kohdeorganisaatiossa ja julkisella sektorilla keskityttävä henkilöstön osallistamiseen ja osaamisen jakamiseen, työntekijälähtöisemmän kulttuurin ja johtamisen rakentamiseen, sekä turhan ”management -roinan” karsimiseen, joka tarkoittaa näiden edellä mainittujen kehityspolkujen esteiden poisraivaamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi turhat päätöksentekomekanismit (joita laki tai toiminta ei edellytä) sekä vanhanaikaiset itseohjautuvuutta ja motivaatiota laskevat kontrollointikeinot (Martela & Jarenko 2017, 316). Työntekijöihin pitäisi luottaa ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä heidän omaan työhönsä liittyen sen sijaan, että oletetaan heidän kaikkien olevan reaktiivisia työnvieroksujia, joita pitää kontrolloida kepin ja porkkanan avulla. Johtaminen palveluna -ajattelu onkin eräänlaista ympäristön muokkaamista: työympäristö ja johtamiskulttuuri muokataan sellaiseksi, että työntekijät voivat itse johtaa itseään (Kuitusen ja Pystynen (2017, 302–304).

Työntekijöitä ja heidän tarpeitaan on monenlaisia, ja sen puolesta puhuu sekä tietoperusta että kehittämishankkeen aikana syntynyt aineisto. Oli kyse sitten modernin yrityksen tai perinteisen kuntaorganisaation työntekijästä, tutkimusten mukaan hän tarvitsee valinnan- ja toiminnanvapautta, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, onnistumisen tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta, palautteen ja kannustuksen saantia, oikeudenmukaisuutta ja osallistamista päätöksentekoon sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta välittävässä yhteisössä (Martela & Jarenko 2014, 6; Kuntaliitto 2002,5). Kerätyn aineiston tulosten perusteella kohdeorganisaation työntekijöillä on samanlaisia tarpeita: organisaatiokulttuuria olisi muutettava osallistavampaan suuntaan ja sen toimintaa tulisi kehittää joustavammaksi. Työntekijät kaipaavat lisää mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan, kannustusta kuten hyvien suoritusten huomioimista sekä parempaa yhteistyötä ja tiedonkulkua ylhäältä alas ja toimialojen välillä.

Johtaminen palveluna -ajattelun ydinajatus on, että työntekijä saisi valita tarvitsemansa johtamisen palvelut ja käyttää niitä omien intressiensä mukaan. Tällöin on oletettava, että työntekijä tietää yleensä itse parhaiten, mitä osaamisen osa-aluetta hänen pitäisi kehittää. (Kuitunen & Pystynen 2017, 296, 307–308.) Kehittämishankkeen aikana tätä kuitenkin kyseenalaistettiin, ja ihan syystä: esimerkkinä käytettiin työntekijää, joka kuvittelee tarvitsevänsä asiantuntijataso vinkkejä, vaikka oikeasti tarvitseekin apua perusasioissa. Miten siis saada hänet oikeiden palveluiden pariin, jos hän ei tiedä mikä hänelle itselleen on parhaaksi? Tällaisia työntekijöitä on kuitenkin mahdollista johdatella oikeiden palveluiden piiriin ilman varsinaista käskemistä tai perinteistä esimiehen auktoriteettia: palvelevan johtajuuden yksi jujuista on saada työntekijä itse oivaltamaan mitä hän tarvitsee ja mitä hänen kannattaisi tehdä.

Tämänkaltainen perinteistä ja vanhaa menetelmää puolustava, nykyisen järjestelmän viikoja etsivä ajattelu on tavanomaista ja kuuluu olennaisesti osaksi muutosprosessia. Kriittikkiä tarvitaan onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi, mutta sen ollessa vain keino pitää vanhasta kiinni, on tämänkaltainen muutosvastarinta taklattava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Pystysen (2020) mukaan muutoksen pelkoon on mahdollista vaikuttaa kertomalla muutoksen välttämättömyydestä, sen tuomista lukuisista hyödyistä sekä muutettavan asian nykytilan haitoista. Tätä kokeiltiin käytännössä tutkimusjoukkoon kohdeorganisaation LaaS-valmennuksen eli järjestettyjen työpajojen yhteydessä, ja sen todettiin toimivan: muutosvastarintaa havaittiin odotettua vähemmän.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt

Verrattuna perinteiseen, auktoritaariseen johtamisajatteluun, jossa toiminta suunnitellaan ja käskyt sanellaan ylhäältä alas, työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustavassa sekä heidän tarpeensa huomioivassa johtaminen palveluna -ajattelussa voidaan katsoa olevan lukuisia hyötyjä. Johtaminen palveluna -ajattelutapa haastaa perinteiset johtamismallit: siinä keskitytään tarjoamaan työntekijöiden tarvitsemia johtamisen palveluita silloin, kun he niitä tarvitsevat, sen sijaan, että niitä tarjottaisiin johdon arvailujen ja olettamusten mukaan kaikille samanlaisina ja ennalta määrättyyn aikaan. Tällöin organisaatiossa ei tuhleta aikaa sellaiseen johtamiseen, jota kukaan ei tarvitse, ja aikaa jää enemmän lisäarvoa tuottaville kohtaamisille. Aikaa säästyy myös, kun esimies siirtää omaa päätöksentekovaltaansa työntekijöilleen, esimerkiksi vastuuttamalla talous- ja myyntiasiat suoraan tiimille. Tällöin esimiehelle vapautuu enemmän aikaa oman asiantuntijatyönsä tekemiseen.

Nyky maailmassa entistäkin olennaisempi menestystekijä on organisaation ketteryys eli kyky reagoida muutoksiin. Esimerkiksi on odotettavissa, että digitalisaation ja robotiikan ansiosta työ tulee tulevaisuudessa painottumaan luovaan ja vuorovaikutteiseen asiantuntijatyöhön, jolloin johtamisessa tulee korostumaan enemmän itseohjautuvuus, jossa esimiehen rooli on toimia valmentajana ja vaikuttajana ilman varsinaista valtaa. Tällaisiin odotettavissa oleviin, valtavien työelämään ja johtajuuteen liittyviin muutoksiin jokaisen organisaation on selviytyäkseen pakko reagoida ja ketterä organisaatio taipuu niihin perinteistä byrokraattista organisaatiota nopeammin ja paremmin. Johtaminen palveluna -ajattelun ansiosta organisaatio oppii jatkuvasti omasta tekemisestään ja kehittää yhteisönsä jäsenten kautta toimintaansa kokoa ajan entistä paremmaksi, tehden organisaatiosta ketterän.

Kun organisaatiossa keskitytään palvelevan johtamisen keinoin ruokkimaan työntekijöiden proaktiivisuutta ulkoisen motivoinnin eli kepin ja porkkanan tarjoamisen sijaan, saavutetaan siellä todistetusti merkittäviä tuloksia, jotka näkyvät aina organisaation liiketoiminnan tuloksessa asti. Motivoitunut työntekijä on parhaimmillaan ja hänen innokkuutensa korreloi tuottavuuden kanssa, kun hän omaehtoisesti kehittää toimintaansa tehden työtään aiempaa paremmin joustavalla, avuliaalla ja oikealla asenteella - se tekee organisaatiosta taloudellisesti tuloksellisen, tutkimusten mukaan jopa kolminkertaisesti paremman. Tällainen motivoituminen edellyttää työntekijältä muun muassa vapautta toimia ja valita itse, eivätkä perinteiset kontrollointiin perustuvat johtamistavat mahdollista sitä samoin kuin johtaminen palveluna -ajattelu.

Johtamisen palvelumuotoilu

Jotta johtaminen palveluna -ajattelu olisi mahdollista juurruttaa organisaatioon, tarvitaan neljä asiaa: johdon tuki, esimiesten sitoutuminen, henkilöstön hyväksyntä sekä mahdollistavat rakenteet. Ensimmäisenä se edellyttää johdon hyväksyntää ja tukea. Tämä muutosprosessi on onnistuakseen sidottava vahvasti organisaation strategiaan tavoitteisiin ja siinä jos jossain tarvitaan johdon näkemystä. Johdon on myös sitouduttava edesauttamaan uudenlaisen kulttuurin kehittyminen, muun muassa muuttamalla olemassa olevia rakenteita sitä tukevaksi. Johtajat näyttävät mallia, joten on tärkeää, että johto myös sitoutuu itse palvelemaan johtajuuteen ja toimii esimerkkinä koko muulle organisaatiolle.

Onnistuneen jalkauttamisen keskiössä ovat organisaation esimiehet, jotka toimivat linkkinä johdon ja henkilöstön välillä. Heillä on moninainen rooli heidän toimiessaan samaan aikaan sekä alaisina eli palvelun käyttäjinä, että esimiehinä eli palvelun tarjoajina. Suurin kaikista mahdollisista esteistä muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille ovat esimiehet ja heidän muutosvastarintansa: jos he eivät sitoudu muutokseen, on johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttaminen todella haasteellista. Esimiehet saadaan sitoutumaan muutokseen, kun he a) oivaltavat muutoksen välttämättömyyden b) tunnistavat johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt ja mahdollisuudet c) saavat työkalut sen jalkauttamiseen ja d) pääsevät itse vaikuttamaan lopputulokseen.

Koska johtaminen palveluna -ajattelun asiakkaana nähdään palvelun käyttäjä, eli tässä tapauksessa työntekijä, on äärimmäisen tärkeää, että hän haluaa käyttää palvelua. Työntekijöiden tarpeiden tulee olla kehitystyön ytimessä ja sen varmistamiseksi heitä on osallistettava suunnittelutyöhön jokaisessa muutosprosessin eri vaiheessa. Kyseessä on suuri muutos ja varsinkin jos organisaatiossa ei ole totuttu muutostilanteisiin, on asiaan kiinnitettävä erityistä huomiota. Työntekijöitä ja heidän huoliaan on kuultava ja ne on otettava huomioon sekä itse kehitystyössä, että viestinnässä.

Kunnan kaltaisessa isossa organisaatiossa, jossa johtamiseen ja organisaationkulttuuriin kuuluu vakiintuneita hierarkiatasoja, toimialasiiloja, erilaisia kontrollon mekanismeja ja kirjoittamattomia sääntöä sekä muita johtamisen rakenteita, on johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamisessa niihin kiinnitettävä erityistä huomiota ja aloitettava ns. "management -roinan suursiivous". Olemassa olevia, totuttuja rakenteita ja järjestelmiä on purettava ja/tai kehitettävä niin, että ne aidosti mahdollistavat organisaatiokulttuurin kehittymisen nykyaikaisemmaksi, innostavammaksi ja kehitysmuonteisemmaksi. Konkreettisena esimerkkinä kehityskeskustelut: uuden järjestelmän myötä työntekijä saa tilata itselleen

kehityskeskustelun silloin kun sitä tarvitsee ja sellaisena kuin haluaa. Tällöin ei voida vaatia, että esimiehet käyvät ennalta strukturoidun kehityskeskustelun kaikkien alaistensa kanssa tiettyyn aikaan vuodesta.

Hyväksi muotoiluprosessiksi taas todettiin seuraava:

1. Muutosprosessin suunnittelu (nykytila, visio, tavoitteet)
2. Johtamiskulttuurin kehittäminen (strateginen johtaminen, palveleva johtajuus, johtaminen palveluna -ajattelu, asiakasymmärryksen muodostaminen)
3. Palvelumuotoilu
4. Järjestelmän rakentaminen
5. Lanseeraus
6. Jatkuva kehittäminen

Muotoiluprosessi käynnistyy suunnitteluvaiheella, jossa sille määritellään nykytilan kehittämiseen liittyvä visio, sekä tavoitetila, joihin pääsyä muotoilulla tavoitellaan. Itse muotoilu aloitetaan strategiselta tasolta: miltä organisaation tulevaisuus näyttää, mitä muutosvoimia sen toimintaympäristössä on etenkin kuntatyön ja -johtamisen havaittavissa ja miten organisaation tulisi reagoida niihin. Seuraava vaihe, eli palvelevan johtajuuden ja johtaminen palveluna -ajattelun omaksuminen, on lopputuloksen kannalta tärkein vaihe: kun etenkin johto ja esimiehet omaksuvat palvelevan johtajuuden sekä johtaminen palveluna -ajattelun, on todennäköisempää, että muutosprosessin läpivienti tulee onnistumaan. Myös henkilöstön pitää omaksua uusia johtamismalli ja kokea sen olevan heille hyödyllinen.

Kun johdolla ja esimiehillä on kirkastunut, mitä johtaminen palveluna -ajattelu tarkoittaa, ja he ovat valmiita omaksumaan sen, on aika ottaa ensimmäisiä askeleita teoriasta käytäntöön. Tässä vaiheessa siis johdon ja esimiesten keskuudessa muodostetaan uudenlaista ymmärrystä siitä, mitä johtamisen palveluita työntekijä asiakkaana tarvitsee, ja miten esimies voisi vastata näihin tarpeisiin. Palvelumuotoiluvaiheessa päästään itse asiaan, eli muodostamaan lopullisia, henkilöstölle tarkoitettuja johtamisen palveluita. Tämä tapahtuu fasilitoiduissa työpajoissa, joissa palvelumuotoilun keinoin syvennetään omaa asiakasymmärrystä, ideoidaan ja jalostetaan erilaisia palveluita sekä kokeillaan niitä käytännössä pienellä porukalla.

Kun palvelut on kehitetty, viedään ne tilausjärjestelmään, jota henkilöstön on mahdollista tilata johtamisen palveluita. Varsinkin, jos johtaminen palveluna -ajattelua halutaan testata organisaatiossa ennen varsinaista käyttöönottoa, voi palvelutarjottimesta rakentaa kärkeän prototyypin, jolla ideaa voidaan kokeilla pienemmällä porukalla. Halusi mallia testata tai ei, on järjestelmää syytä pilotoida, jotta kehitystyöhön keskeisesti liittyvät ja käyttöön

vaikuttavat viat saataisiin korjattua. Kun mallia on ainakin kerran kokeiltu ja sen käyttäjäkokemusten pohjalta mallia, palvelutarjotinta ja järjestelmää kehitetty, valmistellaan lopullinen versio ja lanseerataan se isosti. Näyttävän lanseeraamisen jälkeen palautteenkeruuta ja kehittämistä jatketaan: palvelutarjotin tarkistetaan tietyin väliajoin, esimerkiksi kvartaaleittain, ja saadun käyttäjäpalautteen perusteella sitä ja järjestelmää kehitetään, jonka jälkeen lanseerataan uusi palvelutarjotin.

Muutosprosessin läpiviemiseksi kaikkia osapuolia on sitoutettava muutokseen ja onnistuneen lopputuloksen kannalta on myös kriittisen tärkeää ennakoida ja taklata mahdollisia muutoksen esteitä, joista suurin on ehdottomasti eri osapuolten mahdollinen muutosvastarinta. Parhaat keinot näihin ovat osapuolten osallistaminen sekä avoin, läpinäkyvä ja jatkuva vuoropuhelu muutosprosessin eri vaiheissa. On tärkeää kuulla miten eri osapuolet suhtautuvat muutokseen ja mitä heidän mielestään nykyisessä organisaatio- ja johtamiskulttuurissa tulisi kehittää. Siksi ennen lanseerausta on hyvä jalkautua organisaatioon ja vierailla eri yksiköissä esittelemässä johtaminen palveluna -ajattelua sekä siihen liittyvää palvelutarjotinta, joka on valmisteilla. Tällaisen "roadshown" aikana osallistujat saavat paremman kuvan siitä, mihin muutosprosessilla pyritään ja kertoa omista tarpeistaan sekä mahdollisista peloistaan, joita heillä tähän liittyy.

Roadshown sekä esimiesten tueksi rakennetaan tietopaketti, jossa kuvataan muutoksen tuomat hyödyt sekä yksilö- (esimies ja työntekijä) sekä organisaatiotasolla. Siinä myös perustellaan, miksi muutosta tarvitaan, käymällä läpi nykyisen johtamisjärjestelmän puutteet sekä toimintaympäristön muutoksesta johtuvat kehittämistarpeet. Muutostarpeesta on syytä viestiä monin eri tavoin (erilaisten ihmisten tarvitsemalla tavalla) kuten faktoin, kaa-vioin, benchmarkein ja tarinoin. Materiaalin lisäksi laaditaan myös UKK eli usein kysytyt kysymykset, jossa vastataan tavallisimpiin henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin – samaan tapaan kuin verkkokaupoissa. Näiden kaikkien tarkoituksena on helpottaa muutokseen liittyviä pelkoja.

Jotta henkilöstö saisi äänensä kuuluviin myös jatkossa, on heille tehtävä omat palaute- ja vaikutuskanavat. Sellaisia voivat olla esimerkiksi Ehdota uutta palvelua, Ilmianna osaaja ja Anna palautetta -napit ja lomakkeet, joiden käyttämiskynnys on laskettava mahdollisimman alas tekemällä käyttäminen helpoksi. Hyväksi havaittu keino on myös niin sanottu Mitä ihmettä?! -keskustelualue, jossa kuka tahansa voi esittää johdolle kysymyksiä ja nähdä muiden kysymykset sekä johdon vastaukset. Henkilöstöä voidaan osallistaa myös perustamalla johtaminen palveluna -ajattelun (tai koko organisaation) kehittämistyöhön moniammattillinen vapaaehtoisten tiimi, joka ratkoo erilaisia teemaan liittyviä ongelmia,

sekä sen rinnalle vapaaehtoisista koostuva testaustiimi, joka testaa kehittämistiimin kehittämiä ideoita. Muilta osin viestinnän tulee olla kannustavaa ja innostavaa. Puhutaan äänen ja juhlitaan erilaisia onnistumisia – mutta myönnetään myös reilusti, jos jokin on mennyt pieleen. Muistutellaan työntekijöitä, jotta he hyödyntäisivät palveluita mahdollisimman paljon ja innostetaan heitä lähtemään palveluntarjoajiksi.

Tähän tutkimuskysymykseen vastataan vielä laajemmin kehittämishankkeen aikana syntyneessä tuotoksessa, johtaminen palveluna -tiekartassa (liite 5), josta muotoiluprosessi on myös nähtävissä visuaalisessa muodossa.

Työntekijöiden palvelutarpeet

Yleisesti työntekijöiden odotukset ja toiveet liittyvät heidän kehittymiseensä, osallistamiseensa, hyvinvointinsa edistämiseen ja palkitsemiseensa, sekä johtamiseen, viestintään, yhteisöllisyyteen, työympäristöön ja organisaatioon. Moni näistä toiveista täytetään yksilölliset kehityspolut mahdollistamalla, työntekijöiden tieltä esteitä poistamalla sekä sisäiseen viestintään satsaamalla.

Työntekijät kaipaavat mahdollisuuksia itsensä ja uransa kehittämiseen, uuden oppimiseen sekä työnsä kehittämiseen. Tähän he tarvitsevat erityisesti esimiehen tukea, mutta omilla ehdoillaan. Palvelevana johtajana esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan tunnistamaan ne asiat, joissa heidän pitäisi kehittyä sekä mahdollistaa nämä kehityspolut, esimerkiksi tarjoamalla kouluttautumismahdollisuuksia tai uudenlaisia vastuualueita. Työntekijät tarvitsevat toiminnalleen tavoitteet ja he haluavat itse olla mukana määrittelemässä niitä. Esimiehen ei siis tule sanella niitä valmiiksi, vaan antaa työntekijöilleen mahdollisuus määritellä omat henkilökohtaiset sekä koko tiimiä tai yksikköä koskevat tavoitteet. Tämä lisää sisäistä motivaatiota sekä itse- ja yhteisohjautuvuutta, ollen koko organisaation etu. Tavoitteisiin päästäkseen he tarvitsevat kannustusta ja niihin päästyään arvostusta ja huomiointia. Aina raha ei ole motivoiva tekijä ja tulospohjaisen palkitsemisjärjestelmän sijaan voi esimies huomioida alaistensa onnistumisia esimerkiksi juhlia järjestämällä tai erityisellä kiittämisellä ja huomioimisella.

Työntekijät odottavat reilua ja tasapuolista kohtelua sekä oikeudenmukaisuutta muun muassa päätöksenteossa. Esimiehen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota omien päätöksensä tasapuolisuuteen, sekä tarpeen mukaan perustella mihin päätökset perustuvat. Osallistamalla alaiset mukaan päätöksentekoon syntyy heille parempi ymmärrys päätösten taustoista sekä yhteisen konsensuksen avulla he sitoutuvat päätöksiin paremmin. Heillä on myös oltava positiivinen käsitys omasta työyhteisöstään ja organisaatiostaan, jotta he voisivat toimia työssään mahdollisimman tehokkaasti. Heidän tulee myös kokea

jakavansa sen kanssa samat arvot. Nämä onnistuvat, kun he pääsevät vaikuttamaan näihin asioihin ja näin he myös ymmärtävät paremmin miksi organisaatio on olemassa ja mikä heidän merkityksensä siinä on. Työntekijät haluavat tuntea itsensä tärkeiksi arvostetuiksi, ja etsivät merkitystä ja täyttymystä työhönsä - esimiehellä on tässä keskeinen rooli. Työntekijät tarvitsevat myös ympärilleen yhteisön, jossa on toimiva ja hyvä ryhmähenki. He kaipaavat avointa vuorovaikutusta sekä kollegoidensa että esimiestensä ja johdon kanssa. Heille on myös tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöön kuuluminen voi olla osa heidän minäkuvaansa. Esimiehen tehtävä on edesauttaa hyvän hengen syntymistä ja ylläpitämistä sekä tarvittaessa auttaa ristiriitojen ja konfliktien ratkomisessa, mikäli ryhmän jäsenet eivät kykene siihen itse. Palveleva esimies ei nosta itseään ryhmän yläpuolelle, vaan on yksi sen jäsen toimien sen valmentajana ja ryhmähengen nostattajana.

Ennen kaikkea työntekijät kaipaavat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia: he haluavat saada äänensä kuuluviin sekä osallistua sellaiseen päätöksentekoon joka vaikuttaa heidän omaan työhönsä tai tavoitteisiinsa. He haluavat myös enemmän valtaa oman työnsä tekemiseen, toiset enemmän kuin toiset. On esimiehen tehtävä tunnistaa alaisensa yksilölliset tarpeet, ja mahdollistaa niiden toteutuminen. Organisaatiolta toivotaan joustavia rakenteita sekä toimivaa työympäristöä, esimiehen tehtävä on raivata työntekoon liittyviä esteitä. Esimieheltään työntekijät haluavat omiin tarpeisiinsa sopivaa tukea, valmentavaa ja mentoroivaa otetta, kannustusta, osallistamista sekä tietenkin palautetta omista suorituksistaan. Lisäksi he toivovat, että heidän hyvinvoinnistaan ja terveydestään huolehditaan sekä koko ajan enemmässä määrin myös, että heitä autetaan löytämään työn ja muun elämän tasapaino. Tällaisen ei perinteisessä johtamisajattelussa koeta olevan organisaation tai esimiesten tehtävä, mutta kun työntekijöiden hyvinvointia aletaan edistää holistisesti, syntyy organisaatioon uudenlaista tehokkuutta, joka näkyy esimerkiksi sairauslomatilastoissa sekä poissaoloissa, ja sen myötä liiketoiminnan tuloksessa asti.

Näihin yleisiin tarpeisiin liittyen kohdeorganisaatiossa tunnistettiin spesifimpiä tarpeita, jotka teemoituivat henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, työnohjaukseen, työyhteisön ja -kavereiden tai esimiehen tukeen sekä itsensä toteuttamiseen. Esimieheltä odotetaan paljon ja on todettava, että nykyisellä johtamistavalla kaikkiin työntekijöiden tarpeisiin ei ole mahdollista vastata, kun sen sijaan johtaminen palveluna -ajattelun avulla on: sen osoittavat tämän kehittämishankkeen tietoperusta ja tulokset.

Myös kohdeorganisaation työntekijät nostivat keskeisiksi tarpeikseen merkityksellisyyden ja tärkeäksi tuntemisen. Lisäksi heillä on tarpeita turvallisuuden tunteeseen, itsensä johtamiseen sekä henkisen kuormituksen holistiseen hallintaan liittyen. He kaipaavat erityisesti hyvinvointia ja jaksamista tukevia mahdollisuuksia, kuitenkin omilla ehdoillaan. Heidän

fyysiset tarpeensa liittyvät ergonomiaan ja fyysiseen jaksamiseen, joita voidaan edesauttaa tarjoamalla mahdollisuuksia sekä työssä että vapaa-ajalla liikkumiseen.

Yhteisöllisissä asioissa myös työntekijät kaipaavat esimiehen tukea, mutta myös keinoja erilaisten ristiriitatilanteiden ja konfliktien ratkomiseen itsenäisesti, kuten tiimityöskentelytaitoja. Työyhteisöissä ei ole kaikissa totuttu tekemään yhteistyötä toisten kanssa, varsinkin toimiala- ja yksikkörajojen yli ja siihen työntekijät tarvitsevat tukea, kannustusta sekä opastusta. Lisäksi kaivataan yhteistä tekemistä sekä omalla porukalla, että isommalla joukolla. Myös koko organisaation yhteinen tyhy-toiminta kiinnostaa, mutta vain murto-osaa – sen todistavat nykyiset tilastotkin. Sen sijaan, että koko organisaatiolle järjestettäisiin yhtä yhteistä tekemistä kerran vuodessa, on syytä muodostaa erilaisia mahdollisuuksia, joissa samasta asiasta kiinnostuneet kohtaavat. Näin ei tarjota kaikille kaikkea, vaan jokaiselle jotakin.

Lisäksi työntekijät tarvitsevat vapautta toteuttaa itseään, luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan. Esimieheltään he odottavat ohjausta, tukea, kannustusta sekä palautetta. He kaipaavat apua oman työnsä ja tehtäviensä hallintaan ja priorisoimiseen sekä oman työnsä kehittämiseen. He odottavat työn ohjausta, taustatukea, sparrausta, roolien täsmentämistä, palautteen antoa, onnistumisten huomiointia, tsemppausta sekä apua osaamisen kartoitukseen ja itsensä kehittämiseen. He kaipaavat vuorovaikutusta, kannustamista, kehumista, kiitosta ja innostamista. He kaipaavat oman osaamisen – erityisesti pehmeiden taitojen – kehittämiseen erilaisia koulutuksia: itsensä johtaminen, tiimityöskentely, esiintyminen, ongelmanratkaisu, strateginen ymmärrys, muutoksensieto, tunnejohtaminen, empatia ja toisten huomioiminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen ja sen tulosten luotettavuutta arvioitiin koko kehittämishankkeen ajan, aina suunnittelusta lähtien. Esimerkiksi tutkimuskysymyksiä laadittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota niiden rajaukseen, tarkoituksenmukaisuuteen sekä hyödynnettävyyteen. Luotettavuus haluttiin varmistaa myös läpinäkyvän ja yksityiskohtaisen hankeraportoinnin avulla. Kehittämishankkeen tietoperusta rakennettiin hyödyntäen mahdollisimman ajankohtaisia ja relevantteja tietolähteitä sekä Suomesta että ulkomailta. Aineiston keruu toteutettiin monimenetelmällisesti, jotta siinä saavutetut tulokset olisivat mahdollisimman moniulotteisia ja kehittäisivät samalla myös jo itsessään organisaation toimintaa.

Tutkimusjoukon ollessa hyvin heterogeeninen ja koko kohdeorganisaatiota läpileikkaava, voidaan tulosten katsoa edustavan koko kohdeorganisaatiota ja sen jäsenten yleistä mieli-

pidettä. Kehittämishanke toteutettiin hyvän etiikan mukaisesti varmistaen, että tutkimusjoukko tiesi ja hyväksyi osallistuvansa tutkimukseen ja että heidän toimintaansa havainnointiin ja dokumentointiin. Eettisyyden varmistamiseksi toimeksiantajan kanssa laadittiin toimeksiantosopimus ja tutkimukseen osallistuneilta kerättiin suostumus aineiston keräämiseen ja hyödyntämiseen tutkimuskäytössä. Kerättyjä tietoja käsiteltiin hyvän tutkimustavan mukaisesti ja luottamuksellisesti siten, ettei henkilökohtaisia tietoja julkaistu tai annettu kolmansien osapuolten käyttöön.

Kehittämishankkeen luotettavuutta varmistettiin myös kiinnittämällä erityistä huomiota hankkeen toteuttajan osallistumiseen tutkimusjoukon toimintaan. Hankkeen toteuttaja tiedosti, että hänen oma subjektiivinen kokemus tutkimuskohteesta, jossa itse työskenteli ja jonka kehittämistoimintaan itse osallistui, saattaisi vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Siksi hän pyrki parhaansa mukaan suhtautumaan objektiivisesti tutkittavaan aiheeseen sekä tutkimusjoukon toimintaan muun muassa olemaan johdattelematta työpajojen tuloksia johonkin tiettyyn suuntaan. (Heikkinen ym. 2006, 97–98.)

Tutkimuksen oikeellisuutta tarkastellessa voidaan todeta, että asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tietoperustan teorian kasaaminen sekä siihen nojaavat aineiston hankintamenetelmät synnyttävät kokonaisuuden, joka tarkastelee tutkittavaa aihetta moniulotteisesti, kuitenkin riittävän tarkalla tasolla. Kerättyä aineistoa ja sen laatua oltaisiin voitu parantaa muokkaamalla työpajaosuuksien sisältöä niin, että ne olisivat vastanneet suuremmin itse tutkimuskysymyksiin. Tällöin kuitenkin kehittämishankkeen aikana tapahtunut tutkimusjoukon ymmärryksen ja osaamisen kehittyminen olisi häiriintynyt, joka ei lopputuloksen kannalta olisi ollut hyvä asia. On siis perusteltua, että työpajojen rakenne noudatteli tietoperustan pohjalta laadittua prosessia sen sijaan, että ne olisivat suoraan vastanneet tutkimuskysymyksiin.

Mikäli kehittämishanke päätettäisiin toistaa jossakin toisessa kohdeorganisaation kaltaisessa julkisen sektorin yhteisössä, tulisivat sen tulokset olemaan tutkimuskysymysten kannalta todennäköisesti hyvin samankaltaisia, johtuen kehittämishankkeen tutkimusjoukon heterogeenisyydestä sekä tulosten ollessa epäspesifejä. Kuitenkin, mikäli kehittämishanke päätettäisiin toteuttaa eri kokoisessa kunta- tai julkisen alan organisaatiossa, tai esimerkiksi yksityisen sektorin yrityksessä, voisivat saavutettavat tulokset olla hyvin erilaisia, johtuen erilaisten toimintaympäristöjen ja rakenteiden aiheuttamista erilaisista organisaatiokulttuureista. Kehittämishankkeessa saavutetut tulokset ovat siis yleistettävissä, mutta vain samankaltaisiin ja -kokoisiin organisaatioihin.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen palveluna -ajattelu voidaan muotoilla kunta- ja kohdeorganisaatioon sopivaksi. Tähän kysymykseen vastattiin ja tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa kuin kohdeorganisaatioissa. Kehittämishankkeen tarkoituksena taas oli uudistaa kohdeorganisaation johtamiskulttuuria sekä -järjestelmää, ja kehitystä tapahtui jo itse kehittämishankkeen aikana, kun työpajoihin osallistuneen tutkimusjoukon ymmärrys ja osaaminen kasvoivat hankkeen etenemisen myötä. Näin kohdeorganisaatio palvelee nyt entistä paremmin työntekijöiden nykyisiä sekä tulevia tarpeita ja mahdollistaa sen strategianmukaisen innostuneen ja kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin syntyminen sekä auttaa saavuttamaan kunnianhimoisen tavoitteen olla Suomen paras kuntatyönantaja. Lisäksi hankkeen lopputuotoksena luotiin johtaminen palveluna -tiekartta, jonka pääasiallinen tarkoitus on auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään toimintaansa entistä työntekijälähtöisemmäksi. Kohdeorganisaation lisäksi sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös muissa vastaavanlaisissa organisaatioissa. Kehittämishankkeen avulla on siis mahdollista uudistaa myös muiden kunta- ja julkisten toimijoiden johtamisjärjestelmiä sekä organisaatiokulttuuria nykyaikaisemmiksi ja tulevaisuuden työelämätarpeisiin paremmin vastaaviksi. Kehittämishanke oli siis merkittävä kohdeorganisaatiolle, mutta samalla yleisesti kunta-alaa sekä julkista sektoria ajatellen: sen tarkoitus on kehittää julkista johtamista työelämälähtöisesti ja tulevaisuusorientoituneesti.

Kehittämishanketta ja sen toteutusta voidaan siis pitää luotettavana ja hyödyllisenä: sen toteuttamisessa ja suunnittelussa noudatettiin hyviä tutkimustapoja, siinä vastattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja lopuksi siinä luotiin käytännönläheinen tuotos kohdeorganisaation ja muiden julkisen sektorin toimijoiden käyttöön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–165).

5.4 Jatkokehittäminen

Kehittämishankkeen aikana syntyneistä tuloksista löytyi monta asiaa, joita voitaisiin tutkia ja kehittää, niin kohdeorganisaatioissa kuin kuntaorganisaatioissa ja julkisella sektorilla yleisesti. Kehittämishanke ja sen aikana tapahtunut tutkimusjoukon kehittäminen ja kehittyminen olivat vasta alkua kohdeorganisaation johtamisjärjestelmän kehitystyölle. Ollakseen tavoitteidensa mukaisesti Suomen paras kuntatyönantaja kokoluokassaan, on kohdeorganisaation jatkettava toimintansa kehittämistä. Kehittämistarpeita havaittiin muun muassa nykyisissä prosesseissa ja rakenteissa, jotta ne mahdollistaisivat tarvittavan muutoksen läpiviennin sekä organisaation jäsenten osaamisessa, liittyen esimerkiksi strategiseen johtamiseen ja palvelumuotoiluun.

Itse aiheen jatkotutkimuksena voisi johtaminen palveluna -ajattelun vaikuttavuuden tutkiminen etenkin taloudellisesta näkökulmasta tuoda lisäarvoa aiheen tutkimukseen. Lisäksi

tämän kehittämishankkeen keskittyessä palvelevan johtamisen sekä johtaminen palveluna -ajattelun kontekstiin, olisi kiinnostavaa tutkia, miten muut modernit johtamismallit voisivat toimia tämänkaltaisissa organisaatioissa, ja mikä niistä olisi mahdollisesti paras malli ottaen huomioon julkisen sektorin ja sen johtamisen erityispiirteet. Voisi olla myös mielenkiintoista paneutua syvällisemmin siihen, mitä työntekijälähtöisemmän johtamiskulttuurin muutoksen läpiviennin esteitä – erityisesti rakenteellisia sellaisia – kunta-alan ja julkisen sektorin organisaatioissa voidaan tunnistaa. Lisäksi laajempi ja syvällisempi tutkimus julkisen sektorin ja kunta-alan toimintaympäristön tulevista muutoksista sekä niiden vaikutuksista etenkin julkishallinnon työntekoon ja johtamiseen voisi olla kiinnostavaa.

LÄHTEET

Daglio, M. 2017. How do public sector organisations innovate? Observatory of Public Sector Innovation [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://www.oecd-opsi.org/how-do-public-sector-organisations-innovate/>

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Vantaa: Erweko.

Dubberly, H. 2008. How do you design? [Viitattu 29.2.2020]. Saatavissa: http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf

Farnsworth, K. A. 2007. Leadership as service. A new model for higher education in a new century. Westport: Praeger Publishers.

Hanna Saarni. Someron kaupunki. Haastattelu 17.4.2020.

Haveri, A. 2019. Kuntajohtaminen 2.0. Kolumni. Kuntalehti [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/kolumnit/arto-haverin-kolumni-kuntajohtaminen-2-0/>

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Parempien palveluiden puolesta! Palo [viitattu 9.12.2019]. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Jokiranta, M. 2019. Johdatus LaaS-filosofiaan. Luento 3.10.2019.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jäppinen, T. 2012. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta kunta-alalla. JAMKin verkkolehdet [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa:

https://verkkolehdet.jamk.fi/osuva/files/2012/04/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4l%C3%A4ht%C3%B6inen-innovaatiotoiminta_J%C3%A4ppinen.pdf

Kinnunen, O. & Gunnelius, K. 2019. Osallistaminen ja valmentaminen organisaatiomuotoilussa. Luento 12.12.2019.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusia aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna – Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 287–307.

Kunnari, S. 2020. LaaS-valmennusohjelma, teema: palvelumuotoilu (4. kerta). Luento 23.1.2020.

Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Kuntaliitto.

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken” -blogi [viitattu 23.3.2020]. Saatavissa: <https://spoken.fi/sisallonanalyyysi/>

Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L., & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Eduskunta.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 10-32.

Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. 2017. Tulevaisuuden kunta. Acta nro 264. Kuntaliitto [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3325

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOY pro Oy.

Passi & Ripatti, 2020. 5 X MIKSI. P/R Book [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://passiripatti.fi/pr-book/5-x-miksi/>

Piha, K. 2019. Konfliktijohtaminen. Luento Vincit LaaS-valmennuksessa 19.11.2019.

Pystynen, J. 2019. Systeeminen ymmärrys. Luento Vincit LaaS-valmennuksessa 19.11.2019.

Pystynen, J. 2020. Näin onnistut muutosviestinnässä. Luento Vincit LaaS-valmennuksessa 13.2.2020.

Pystynen, J., Hemminki, M., Jokiranta, M., Kunnari, S. & Tuomainen, K. 2019. Palvelukonseptin luominen -kanvaasi.

- Roth, S. 2018. Organisaatiomuotoilu ja asiakaskokemuksen anatomia. Gofore [viitattu 3.1.2020]. Saatavissa: <https://gofore.com/organisaatiomuotoilu-ja-asiakaskokemuksen-anatomia/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineiston hankinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 23.3.2020]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>
- Someron kaupunki. 2018. Erinomane ja notkja Somero - kaupunkistrategia 2025 [viitattu 11.4.2020]. Saatavissa: <https://www.somero.fi/client/somero/userfiles/someron-kaupunki-strategia-16420182018.pdf>
- Someron kaupunki. 2019. Henkilöstöraportti 2018 [viitattu 11.4.2020]. Saatavissa: <https://www.somero.fi/client/somero/userfiles/henkilostoraportti-2018.pdf>
- Sulava. 2020. Roadmap [viitattu 24.4.2020]. Saatavissa: <https://www.sulava.com/palvelut/roadmap/>
- Taideteollinen korkeakoulu. 2020. Tuotetiede. Virtuaaliyliopisto [viitattu 23.3.2020]. Saatavissa: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/sisallys.html.
- Tevere Oy. Käsité- ja miellekartat (mind map) [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://tevere.fi/menetelmat/kasite-ja-miellekartat-mind-map/>
- Tolonen, A. 2016. 15 tapaa luoda ideoita. Blogi [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/15-tapaa-luoda-ideoita>
- Tuomainen, K. 2019a. LaaS-palvelun nykyiset ja tulevat toiminnallisuudet. Luento Vincit LaaS-valmennuksessa 14.11.2019.
- Tuomainen, K. 2019b. LaaS-ajattelu osana osaamisen kehittämistä. Luento Vincit LaaS-valmennuksessa 12.12.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. 2013. Hyvä kuntajohtaminen on vaativaa. Haastattelu Kuntalehdessä [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://www.kuntatyöntantajalehti.fi/2013/2/hyva-kuntajohtaminen-on-vaativaa>

World Economic Forum. 2016. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report [viitattu 9.12.2019]. Saatavissa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

LIITTEET

Liite 1. Työpajojen ohjelmat

Liite 2. Palautekyselyn kysymykset

Liite 3. Suostumus aineiston keräämiseen ja hyödyntämiseen tutkimuskäytössä

Liite 4. Liiketoimintakanvaasit ”yksi koko sopii kaikille” -johtamisajattelusta sekä johtamisen palvelu -ajattelusta

Liite 5. Johtaminen palveluna -tiekartta

Liite 1. Työpajojen ohjelmat

Johtoryhmän 1. työpaja (puoli päivää)

1. Mindshift: Johdatus aiheeseen
2. Palvelutarjotin

Johtoryhmän 2. työpaja (koko päivän)

1. Mindshift
 - a. IDOARRT
 - b. Stinky Fish
2. Tulevaisuuden skenaariot
 - a. PESTEL -analyysi
 - b. 3:n skenaarion taulukko
3. Strategian DNA
 - a. Lämmittely / energizer
 - b. Ideakartta
4. Asiakasymmärrys
 - a. Käyttäjäprofiilit ja persoonat
 - b. Arvolupauskanvaasi
5. Konseptointi
 - a. Lean Canvas
6. Palvelutarjotin
7. Prototyyppi

Esimiesten työpaja (puoli päivää)

1. Visiopuheenvuorot
2. Mindshift
 - a. johdatus aiheeseen
 - b. prototyypin testaus
3. Asiakasymmärrys
 - a. käyttäjäprofiilit ja persoonat
4. Palvelumuotoilu
 - a. palvelutarjotin työntekijöille
5. Prototyypin tarkastelu
6. Yhteenveto ja jatkostepit
 - a. Minipilotti
 - b. Kehittäjätiimi
 - c. Testipaneeli

Liite 2. Palautekyselyn kysymykset

1. Mitä pidit LaaS-valmennuksesta, asteikolla 1-10?
1 = en pitänyt ollenkaan, 10 = pidin kovasti
2. Kerro tarkemmin, miksi?
3. Olitko kokeilemassa prototyyppiä johtamisen palveluiden palvelutarjottimesta?
- Kyllä
- En (ohjautui kysymykseen 7.)
4. Mitä pidit prototyypin palveluvalikoimasta, asteikolla 1-10?
1 = en pitänyt ollenkaan, 10 = pidin kovasti
5. Kerro tarkemmin, miksi?
6. Jos olisit kaivannut joitain muita johtamisen palveluita tarjottimelle, kerro millaisia:
Voit vastata kummassa roolissa tahansa: esimiehenä eli palvelun tarjoajana tai alaisena eli palvelun käyttäjänä.
7. Mitä mieltä olet LaaS-johtamisajattelusta, asteikolla 1-10?
1= ei sovi meille alkuunkaan, 10 = sopii meille todella hyvin
8. Kerro tarkemmin, miksi?
9. Näetkö LaaS-ajattelun enemmän uhkana kuin mahdollisuutena?
1 = Uhkana!, 10 = Mahdollisuutena!
10. Kerro tarkemmin, miksi?
11. Sana on vapaa - mitä mielessä LaaS:iin liittyen?
Erityisesti jos sinulla on jotain huolia tai epäilyksiä LaaS:iin liittyen, jaa ne kanssamme!

Liite 3. Suostumus aineiston keräämiseen ja hyödyntämiseen tutkimuskäytössä

SUOSTUMUS AINEISTON KERÄÄMISEEN JA HYÖDYNTÄMISEEN TUTKIMUSKÄYTÖSSÄ

Osallistun Tanja Uusitalon (LAB ammattikorkeakoulu) Someron kaupungille tekemään YAMK-opinnäytetyötutkimukseen, joka käsittelee johtaminen palveluna -filosofiaa. Suostun siihen, että minua havainnoidaan ja tutkimustilannetta dokumentoidaan tutkimuskäyttöä varten (esimerkiksi videotallentein, valokuvin ja muistiinpanoin). Kerättyjä tietoja käsitellään hyvän tutkimustavan mukaisesti ja luottamuksellisesti niin, ettei henkilötietoja julkaista, eikä anneta kolmansien osapuolten käyttöön.

SOMEROLLA _____/2020

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Liite 4. Liiketoimintakanvaasit "yksi koko sopii kaikille" -johtamisajattelusta sekä johtaminen palvelu -ajattelusta

Liiketoimintakanvaasi "yksi koko sopii kaikille" -johtamisajattelusta (Lean Canvas)

Kumppanuusverkostot Johtamisen kumppaneina voidaan tällä hetkellä nähdä työterveyshuolto, työpsykologit, työnohjaajat sekä Kuntaliiton / Kuntatyönantajien asiantuntijapalvelut. Näiltä tahoilta hankitaan osaamista ja palveluita, joita talon sisältä ei ole saatavissa. Yhteistyötä pohditaan tällä hetkellä naapurikuntien kanssa palkkahallinnon osalta.	Ydintoiminnot Johtamisen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman resurssitehokas tapa tuottaa kunnan palveluita. Johtaminen auttaa työntekijää tekemään työnsä paremmin.	Tarjooma Kaikille työntekijöille tarjotaan samanlaista johtamista, tarvitsivatpa ne niitä tai eivät. Mm. työnohjaus, kehityskeskustelut, ohjeistukset ja säännöt, prosessikuvaukset, tuki ja neuvonta, sisäiset palvelut (HR, markkinointi, IT-palvelut, talous, laki/hallinto), hyvinvointia edistävät palvelut kuten E-passi, järjestetyt liikuntaryhmät ja –vuorot, henkilöstön virkistytymisryhmä, työhyvinvointiraha työyhteisöille, laaja työterveys ja työergonomia, varhaisen puuttumisen tuki, osaamisen kehittäminen.	Asiakassuhteet Asiakassuhde syntyy, kun työntekijä tulee taloon töihin. Esimiehestä ja toimenkuvasta riippuen asiakassuhde voi olla joko läheinen tai kaukainen, ja vaatii ylläpitoa enemmän tai vähemmän. Asiakkailla on usein suuremmat odotukset kuin mitä esimies voi heille antaa. Asiakassuhteiden kehittämisessä olisi vaikka mitä mahdollisuuksia, jos esimiehillä olisi käytössään enemmän resursseja.	Kohdeasiakkaat Kaikki kohdeorganisaation työntekijät. Kaikkia työntekijöitä pyritään kohtelemaan samanarvoisina, mutta tärkeimpinä asiakkaina voidaan perinteisesti pitää niitä työntekijöitä, jotka tarvitsevat erityishuomiota, eli niitä joihin menee eniten aikaa.
Ydinresurssit Esimiesten ja johtajien aika sekä voimavarat, henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen varatut määrärahat sekä erilaiset tietojärjestelmät, esim. matkalaskujen tekoon ja työvapaiden hakuun / päättämiseen.				
Kustannusrakenne Esimiesten aika 87% Henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin edistämisen määrärahat 11% Tietojärjestelmien määrärahat 2%			Tulovirrat Tulovirroiksi voidaan katsoa (ennaltaehkäisevästä) hyvinvoinnin edistämisestä syntyvät kustannussäästöt, mm. sairauslomissa sekä henkilöstön kehittämisestä syntyvää toiminnan tehostumista. Euromääriä on mahdotonta arvioida.	

Liiketoimintakanvaasi johtaminen palveluna -ajattelusta (Lean Canvas)

Kumppanuusverkostot Johtamispalveluiden kumppaneita voisivat olla erilaiset ulkopuoliset asiantuntijat, joilta ostetaan sellaisia yksittäisiä palveluita, joita talon sisältä ei löydy, esim. uravalmennukset. Tärkeimpinä kumppaneina kuitenkin talon sisäiset resurssit, esim. työntekijä joka vapaa-ajallaan tekee personal trainerin hommia, voisi tehdä niitä myös kollegoilleen.	Ydintoiminnot Johtamispalveluiden tarkoituksena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia, osaamista ja sitoutumista, jotta heidän toimintansa, kuten asiakaspalvelu, olisi entistäkin parempaa ja kehittyvämpää. Johtaminen auttaa työntekijää voimaan paremmin.	Tarjooma Asiakkaille tarjotaan sellaisia johtamisen palveluita, kun he tarvitsevat, juuri silloin kun he tarvitsevat. Palvelut voivat liittyä on työn ja itsensä kehittämiseen tai hyvinvointiin edistämiseen. Palveluja voivat olla esim. vertaisen empatiapalvelu, strategia selkokielellä, antisääätäjän teho-opas itsensä johtamiseen, powerkävely pomon kanssa, teetä ja terapiaa –työnohjaus, lakinaisen kuuma linja, ohjausklippa vailla kriisiä tai mentorointiohjelma.	Asiakassuhteet Asiakasymmärrys sekä yksilölliset asiakassuhteet mahdollistavat sen, että suhteita hoidetaan aktiivisesti ja asiakaskokemukseen satsataan.	Kohdeasiakkaat Kaikki kohdeorganisaation työntekijät, kuitenkin yksilö ja hänen yksilölliset tarpeensa edellä. Esimieskohtaiset asiakassegmentit ja –profiilit.
Ydinresurssit Esimiesten ja johtajien aika sekä voimavarat, johtamispalveluihin varatut määrärahat sekä erilaiset tietojärjestelmät, esim. oman osaamisen reflektointiin.			Jakelukanavat Palvelut kootaan yhteen ja uudelleenmuotoillaan. Valmiista johtamispalveluista tehdään palvelutarjotin, joka tuodaan esiin verkkokaupan muodossa. Palvelut ovat käytettävissä koska vain, tilaus tapahtuu tarpeen syntyessä verkkokauppaostolla. Palveluita kehitetään sekä uudistetaan ketterästi ja markkinoidaan kvartaaleittain.	
Kustannusrakenne Esimiesten aika 85% Henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin edistämisen määrärahat 12% Tietojärjestelmien määrärahat 3%			Tulovirrat Säästöjä syntyy, kun A) palveluita tarjotaan vain tarpeeseen, B) palveluita tarjoavat myös muut kuin esimiehet, esim. kollegat, C) työteho ja motivaatio lisääntyvät asiakaskokemuksen parantuessa ja palveluita käytettäessä, D) palveluiden käytöstä kehittynyt pro-aktiivisuus ym. positiiviset vaikutukset lisäävät innovatiivisuutta ja oman työn kehittämistä.	

Johtaminen palveluna kuntaorganisaatiossa -tiekartta

Aluksi

Mitä tarkoittaa johtaminen palveluna?

Leadership as a Service (LaaS) eli johtaminen palveluna on Euroopan parhaan työnpaikan, ohjelmistotalo Vincitin kehittämä johtamisajattelu, jossa sen sijaan, että kaikille tarjottaisiin samoja johtamisen palveluita ja mekanismeja, keskityttäisiin tarjoamaan vain niitä palveluita, joita yksilöt oikeasti tarvitsevat. Tämän on todistettu olevan kaikkia hyödyttävä ratkaisu, joka sopii oikein muotoiltuna mainiosti myös kuntaorganisaatioon.

Tiekartan tarkoitus

Tämän tiekartan, eli vaiheistetun kehittämis- ja lanseeraussuunnitelman tehtävänä on toimia nimensä mukaisesti tiekarttana johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamisessa sekä sen myötä kehitettävän johtamisjärjestelmän lanseerauksesta. Sen tavoitteena on tehdä muutosprosessin läpivienti kivottomaksi niin, että suurimmat kehittämisen esteet on huomioitu ja toimenpiteiden avulla taklattu.

Mitä tarvitaan, jotta johtaminen palveluna -ajattelu jalkautuu organisaatioon?

Johdon tuki

Jotta johtaminen palveluna -johtamisajattelu olisi mahdollista juurruttaa koko organisaatioon, edellyttää se johdon hyväksyntää ja tukea. Tämä muutosprosessi on onnistuakseen sidottava vahvasti organisaation strategiaan tavoitteisiin, ja siinä jo jossain tarvitaan johdon näkemystä. Johdon on myös sitouduttava edesauttamaan uudenlaisen kulttuurin kehittyminen, muun muassa muuttamalla olemassa olevia rakenteita sitä tukevaksi. Johtajat näyttävät mallia, joten on tärkeää, että johto myös sitoutuu itse palvelemaan johtajuuteen ja toimii esimerkkinä koko muulle organisaatiolle. Myös poliittinen johto on otettava huomioon ja heidät sitoutettava sekä itse muutoksen läpivientiin, että johtaminen palveluna -ajatteluun, he kun vastaavat strategisista suuntaviivoista sekä suurista rakenteista ja niiden kehittämisestä.

Esimiesten sitoutuminen

Onnistuneen jalkauttamisen keskiössä ovat organisaation esimiehet, jotka toimivat linkkinä johdon ja henkilöstön välillä. Heillä on moninainen rooli heidän toimiessaan samaan aikaan sekä alaisina, eli palvelun käyttäjinä, että esimiehinä, eli palvelun tarjoajina. Suurin kaikista mahdollisista esteistä muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille ovat esimiehet ja heidän muutosvastarintansa: jos he eivät sitoudu muutokseen, on johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttaminen todella haasteellista. Esimiehet saadaan sitoutumaan muutokseen, kun he a) oivaltavat muutoksen välttämättömyyden b) tunnistavat johtaminen palveluna -ajattelun hyödyt ja mahdollisuudet c) saavat työkalut sen jalkauttamiseen ja d) pääsevät itse vaikuttamaan lopputulokseen.

Henkilöstön hyväksyntä

Koska johtaminen palveluna -johtamisajattelun asiakkaana nähdään palvelun käyttäjä, eli tässä tapauksessa työntekijä, on äärimmäisen tärkeää, että hän haluaa käyttää palvelua. Työntekijöiden tarpeiden tulee olla kehitystyön ytimessä ja sen varmistamiseksi heitä on osallistettava suunnittelu-työhön jokaisessa muutosprosessin eri vaiheessa. Kyseessä on suuri muutos, ja varsinkin jos organisaatiossa ei ole totuttu muutostilanteisiin, on asiaan kiinnitettävä erityistä huomiota. Työntekijöitä ja heidän huoliaan on kuultava ja ne on otettava huomioon sekä itse kehitystyössä, että viestinnässä.

Mahdollistavat rakenteet

Kunnan kaltaisessa isossa organisaatiossa, jossa johtamiseen ja organisaationkulttuuriin kuuluu vakiintuneita hierarkiatasoja, toimialasiiloja, erilaisia kontrolloinnin mekanismeja ja kirjoittamattomia sääntöä sekä muita johtamisen rakenteita, on johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamisessa niihin kiinnitettävä erityistä huomiota ja aloitettava ns. "management -roinan suursiivous". Olemassa olevia, totuttuja rakenteita ja järjestelmiä on purettava ja/tai kehitettävä niin, että ne aidosti mahdollistavat organisaatiokulttuurin kehittymisen nykyaikaisemmaksi, innostavammaksi ja kehitysmuotoisemmaksi. Konkreettisenä esimerkkinä kehityskeskustelut: uuden järjestelmän myötä työntekijä saa tilata itselleen kehityskeskustelun silloin kun sitä tarvitsee ja sellaisena kuin haluaa. Tällöin ei voida vaatia, että esimiehet käyvät ennalta strukturoidun kehityskeskustelun kaikkien alaistensa kanssa tiettyyn aikaan vuodesta.

Johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttamisen esteet

On olemassa erilaisia haasteita, jotka voivat estää uudenlaisen johtamisajattelun jalkauttamisen ja johtamisjärjestelmän lanseeraamisen sekä muutosprosessin onnistumisen. Tunnistamalla ja taklaamalla ne etukäteen voidaan helpottaa haluttuun lopputulokseen pääsemistä huomattavasti. Keskeisimmät haasteet ja esteet liittyvät lähes poikkeuksetta inhimillisiin tekijöihin, kuten organisaation jäsenten omiin tuntemuksiin ja pelkoihin. Ne ovat usein asioita joihin ei voida sataprosenttisesti vaikuttaa, mutta joita voidaan kuitenkin lieventää ja näin helpottaa muutoksen läpivientiä. Lisäksi on erilaisia itse prosessiin liittyviä haasteita ja sudenkuoppia, joiden korjaaminen on inhimillisiä tekijöitä helpompaa.

Inhimilliset haasteet ja esteet

Johtaminen palveluna -ajattelun omaksumiseen liittyy paljon erilaisia haasteista, joista suurin osa liittyy esimiesten sitoutumiseen. Esimies voi pelätä muutosta monesta syystä: hän saattaa kokea nykyisen tavan riittävänä ja siksi pelätä muutosta sen tuomia uusia asioita, joita hänen tulisi ottaa omassa toiminnassaan huomioon. Tällöin hän ei ole siis täysin vielä sisäistänyt uuden ajattelutavan hyötyjä, ja niitä on kirkastettava hänelle lisää. Hän ei välttämättä myöskään tunnista omaa rooliaan uudessa johtamismallissa, tai ei vain halua hyväksyä sitä. Kyseessä voi olla halu pitää sitkeästi kiinni esimiesaseman tuomasta vallasta ja auktoriteetista, tai statukseen liittyvistä saavutuksista eduista. Tällöin hänen kanssaan on käytävä läpi, mistä johtaminen palveluna -ajattelussa on kyse ja miten hän tulee siitä hyötymään. Peloille ja huolille on annettava tilaa ja niitä on kuultava, niitä ei missään nimessä saa vähätellä tai koittaa tyrmätä. Esimiehet, varsinkin ylin johto, pelkäävät myös erityisesti, että uusi johtamismalli tulee vaatimaan heiltä entistä enemmän resursseja, vaikka sen pitäisi tehdä juuri päinvastoin. Tällöin kannattaa kertoa vertaisten toimimisesta palveluntarjoajina sekä siitä, kuinka esimiehen aikaa säästyy, kun hän ei pakosta tarvitse tarjota kaikille kaikkia johtamisen palveluita, vaan ainoastaan sitä mitä työntekijät oikeasti tarvitsevat.

On myös hyvin todennäköistä, että henkilöstöllä on erilaisia pelkoja ja tuntemuksia muutokseen liittyen. Kun organisaatiossa on vuosia toimittu tietyllä tavalla, ja johtamisessa on tapahtunut verrattain vähän muutoksia, voi tällaisen niin sanotun täyskäännöksen tekeminen synnyttää ahdistusta ja pelkoa, jotka johtavat muutosvastarintaan. Tämä saattaa näkyä esimerkiksi niin, että halutaan pi-

tää kiinni keppi ja porkkana -johtamisesta, koska pelätään, ettei tilalle tule mitään parempaa. Pidetään siis kiinni tutusta ja turvallisesta, kun ei tiedetä mitä muutos tulee heille tarjoamaan. Työntekijät (kuten samalla myös esimiehet ja johto) voivat pitää uutta johtaminen palveluna -ajattelua sekä sen tueksi kehitettävää johtamisjärjestelmää hyödyttömänä, huuhaa-juttuna. Tällaiset asiat ovat taklattavissa viestinnän, osallistamisen ja pilkkomisen keinoin. Kun työntekijöitä osallistetaan jokaiseen prosessin vaiheeseen, saavat he paremman käsityksen johtaminen palveluna -ajattelun hyödyistä ja sitoutuvat siihen paremmin. Kertomalla heille, miten muutos tulee heihin sen yksilö- että työyhteisötasolla vaikuttamaan sekä mitä hyötyä siitä henkilökohtaisesti heille on, voidaan vaikuttaa suoraan heidän pelkoihinsa ja sitä kautta suhtautumiseensa. Heille on myös perusteltava miksi muutos on välttämätön, ja miksi juuri he tarvitsevat sitä. Muutosta kannattaa viedä eteenpäin pienin askelin, esimerkiksi yksikkö tai jokin muu pala kerrallaan, ja viestiä isosti onnistumisista sekä myös prosessin tulevista vaiheista.

Prosessiin liittyvät esteet

Itse muutosprosessiin liittyy erilaisia sudenkuoppia, jotka voidaan välttää hyvällä suunnittelutyöllä, maltillisella ja oikea-aikaisella prosessin läpiviennillä sekä eteen tulleita rakenteellisia esteitä nopeasti purkamalla. Ensimmäinen sudenkuoppa on se, kun yritetään muuttaa liikaa kerralla. Tämänkaltaisissa muutoshankkeissa kannattaa käyttää hyväksi havaittua kokeilevaa kehittämistä, jossa kehittäminen aloitetaan pienestä porukasta ja siitä syntyneiden kokemusten ja palautteiden pohjalta kehitetään uusi versio, jota testataan isommalla porukalla. Näin siedetään helpommin uuden asian kehittämiseen liittyvää epävarmuutta, helpotetaan osallistujien sitouttamista sekä estetään mahdollisten alkuvaiheen ”pikkuvikojen” pilata koko henkilöstön kokemusta.

Toinen sudenkuoppa on yrittää runnoa muutos liian nopeasti läpi. Koska tässä muutosprosessissa on tärkeää vaikuttaa yksilöiden tapaan ajatella ja toimia, on äärimmäisen tärkeää antaa heille aikaa sopeutua ja sitoutua muutokseen. Tällaisessa tilanteessa muutosta ei voida runnoa läpi, vaan on otettava aikaa vakuutteluun, kuunteluun ja erilaisten keskustelujen käymiseen. Ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä on varmistettava, että kaikki ovat oivaltaneet mistä on kyse, ja sitoutuneet noudattamaan ja jalkauttamaan uutta mallia.

Kolmas sudenkuoppa liittyy osallistamiseen: jos muutos sanellaan valmiiksi pureskeltuna ylhäältä alas, ei se tule jalkautumaan operatiiviseen toimintaan. Sitoutuakseen sekä työntekijöiden ja esimiesten on itse oivallettava uuden ajattelutavan hyödyt, ja helpoiten se onnistuu, jos he saavat itse osallistua muutosprosessiin ja sen suunnitteluun. Neljäs, ja viimeinen sudenkuoppa liittyy organisaation rakenteellisiin esteisiin. Mikäli niitä ei raivata pois tieltä, kuten luovuta tarpeettomista kontrolloinnin menetelmistä, ei uutta ajattelutapaa ole mahdollista juurruttaa organisaatioon ja sen kulttuuriin. Esimerkiksi kun vanhat opitut tavat ja kirjoittamattomat säännöt estävät uusien toimintatapojen käyttöönoton, on vanhoista tavoista opittava pois, ja säännöt kirjoitettava uudestaan heti kun mahdollista. Tällaisia asioita ei voi jättää ratkomatta tai siirtää niitä tuonnemmaksi.

Tiekartan toimenpiteet

Tiekartan toimenpiteiden suunnittelussa on huomioitu sekä asiat, joita johtaminen palveluna -ajattelun jalkauttaminen edellyttää, sekä asiat, joiden avulla voidaan taklata siihen liittyvät haasteet ja esteet.

Muutosprosessin suunnittelu

Muutosprosessi käynnistyy suunnitteluvaiheella, jossa sille määritellään nykytilan kehittämiseen liittyvä visio, sekä tavoitetila, joihin pääsyä muutosprosessissa tavoitellaan.

Nykytila

Kuvataan nykytila: millainen on organisaation johtamiskulttuuri nyt, ja mitä toiveita ja tarpeita sen kehittämiseksi on tunnistettu. Tieto on valttia, joten mitä enemmän sitä on, sen parempi. Sitä voidaan kerryttää muun muassa olemassa olevista henkilöstöön ja sen hyvinvointiin liittyvistä raporteista ja datasta tai esimerkiksi haastattelemalla henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa.

Visio

Määritellään selkeä ja helposti omaksuttava unelmakuva siitä, mihin organisaatiota ja sen johtamiskulttuuria halutaan viedä. Sen pariin on helppo palata prosessin eri vaiheissa, varsinkin jos suunta tuntuu olevan hukassa. Se voi olla esimerkiksi ”viiden vuoden päästä olemme paras kunta-työnantaja kokoluokassamme”.

Tavoitteet

Mietitään, mitä organisaatiossa täytyy tapahtua, jotta unelmakuva saavutettaisiin. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia ja saavutettavia jollakin aikavälillä, ja niille on hyvä asettaa selkeitä mittareita. Tavoitteena voi olla vaikkapa itseohjautuvuuden lisääntyminen, jota voidaan mitata todentamalla nykytilassa tapahtunut muutos itseohjautuvuuden eri tasoilla. Tavoitteiden asettaminen helpottaa itse prosessin ja siihen liittyvien toimenpiteiden suunnittelua: mihin organisaatiota halutaan viedä ja mitä se edellyttää.

Johtamiskulttuurin kehittäminen

Strateginen johtaminen

Itse muutosprosessi aloitetaan strategiselta tasolta: miltä organisaation tulevaisuus näyttää, mitä muutosvoimia sen toimintaympäristössä on havaittavissa ja miten organisaation tulisi reagoida niihin. Tarkastelua tehdään erityisesti kuntatyön ja -johtamisen näkökulmasta, ja samalla johtaminen palveluna -ajattelu kytketään osaksi organisaation nykyistä strategiaa. Jo tähän vaiheeseen on hyvä ottaa mukaan edustajia sekä esimiehistä että henkilöstöstä – näin saadaan organisaation läpileikkaava käsitys sekä laaja kirjo erilaisia näkökulmia siitä, mihin organisaatiota tulisi viedä.

Palveleva johtaminen ja johtaminen palveluna -ajattelu

Tämä vaihe on lopputuloksen kannalta tärkein vaihe: kun etenkin johto ja esimiehet omaksuvat palvelevan johtajuuden sekä johtaminen palveluna -ajattelun, on todennäköisempää, että muutosprosessin läpivienti tulee onnistumaan. Tällainen muutos on etenkin kuntaorganisaatiossa suuri, joten se tulee ottamaan oman aikansa. Se vaatii useita koulutus- ja valmennuskertoja, joissa osallistujat pääsevät itse tekemään ja kokeilemaan, mitä tämä tarkoittaa käytännössä. Lisäksi tarvitaan erilaisia taustamateriaaleja, keskusteluja sekä vuorovaikutusta osallistujien kanssa, jotta varmistetaan että kaikki ovat oivaltaneet mitä johtaminen palveluna -ajattelulla ajetaan takaa ja että kaikki sitoutuvat sen jalkauttamiseen. Mahdollinen muutosvastarinta taklataan käymällä aitoa ja rehellistä vuoropuhelua osallistujien kanssa, kuulemalla heidän huolensa sekä auttamalla heitä pääsemään peloistaan.

Myös henkilöstön pitää omaksua uusia johtamismalli, ja kokea sen olevan heille hyödyllinen. Sen ei pitäisi olla haaste enää sen jälkeen, kun johto ja esimiehet ovat sitoutuneet muutokseen ja henkilöstöä on osallistettu muutosprosessin eri vaiheisiin.

Asiakasyymmärryksen muodostaminen

Kun johdolla ja esimiehillä on kirkastunut, mitä johtaminen palveluna -ajattelu tarkoittaa, ja he ovat valmiita omaksumaan sen, on aika ottaa ensimmäisiä askeleita teoriasta käytäntöön. Johtaminen palveluna -ajattelun tärkeimpiä periaatteita on nähdä työntekijä omana asiakkaana, sekä panostaa

asiakastyytyväisyyteen. Tässä vaiheessa siis johdon ja esimiesten keskuudessa muodostetaan uudenlaista ymmärrystä siitä, mitä johtamisen palveluita työntekijä asiakkaana tarvitsee, ja miten esimies voisi vastata näihin tarpeisiin. Tämä vaihe auttaa esimiehiä oivaltamaan, mistä johtaminen palveluna -ajattelussa on konkreettisesti kyse ja mitä hyötyä siitä voisi olla sekä heille itselleen, että heidän alaisilleen.

Rakenteiden kehittäminen

Aiemmissa vaiheissa on todennäköisesti jo törmätty tilanteisiin, joissa nykyiset rakenteet ovat uuden ajattelun ja siihen liittyvien kehitysprosessien esteinä. Tällaisia rakenteita voivat olla esimerkiksi vuotuiset strukturoidut kehittämiskeskustelut, kontrollointiin liittyvät tai itseohjautuvuuden esteinä olevat byrokriat. Rakenteiden kehittäminen ja esteiden poistaminen on aloitettava heti, kun niitä ilmenee, jotta ne eivät häiritä uudenlaisen työ- ja johtamiskulttuurin syntymistä. Se voi aluksi tuntua mahdottomalta, mutta ennakkoluulottomalla ja kokeilevalla asenteella vanhoja, syvällekin juurtuneita käytänteitä tai isoja systeemejä on mahdollista muovata ja kehittää, esimerkiksi pienempiin osiin pilkkomalla.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoiluvaiheessa päästään itse asiaan, eli muodostamaan lopullisia, henkilöstölle tarkoitettuja johtamisen palveluita. Tämä tapahtuu fasilitoiduissa työpajoissa, joissa palvelumuotoilun keinoin syvennetään omaa asiakasymmärrystä, ideoidaan ja jalostetaan erilaisia palveluita sekä kokeillaan niitä käytännössä pienellä porukalla.

Palveluiden muotoilua helpottaa, jos osallistujille on näyttää muutama esimerkki, millaisia johtamisen palvelut voisivat olla. Se kannattaa siis toteuttaa useammassa eri syklissä: on esimerkiksi todettu hyväksi tavaksi, että ensin johto miettii, mitä palveluita se tarjoaisi esimiehille (sykli 1), jonka jälkeen oman työpajansa aluksi esimiehet pääsevät näkemään ja testaamaan johtotason palvelutarjotinta (sykli 2). Tämä helpottaa heidän omaa muotoiluprosessiaan ja auttaa heitä ymmärtämään, mistä johtamisen palveluissa on kyse. Ja koska johtaminen palveluna -ajattelussa on tarkoitus innostaa myös henkilöstöä tarjoamaan palveluita vertaisilleen, on näille vapaaehtoisille palvelutarjoajille syytä järjestää oma työpajansa, jossa testauksessa voivat olla sekä johdon että esimiesten ideoimat palvelut.

Palvelutarjotin muodostuu sekä johdon, esimiesten että vertaisten kehittämistä palveluista. Palveluiden toteutus pureskellaan valmiiksi: kuinka moni voi tilata palvelun, miten ja missä palvelu toteutetaan, kuinka paljon se vie työ- tai vapaa-aikaa, mitä siihen osallistuminen edellyttää... Näiden tietojen pohjalta laaditaan selkeät tuotekortit, jotka viedään tilausjärjestelmään. Palveluista kerätään käyttäjäpalautetta ja niitä kehitetään jatkuvasti ja ketterästi.

Tilausjärjestelmä

Kun palvelut on kehitetty, viedään ne tilausjärjestelmään, jota henkilöstön on mahdollista tilata johtamisen palveluita. Tilausjärjestelmä voi olla joko juuri tähän tarkoitukseen suunniteltu verkko-kauppa-alusta (Vincit LaaS) tai jokin itsekehitelty versio. Varsinkin jos johtaminen palveluna -ajattelua halutaan testata organisaatiossa ennen varsinaista käyttöönottoa, voi palvelutarjottimesta rakentaa karkea prototyypin, jolla ideaa voidaan kokeilla pienemmällä porukalla.

Ennen varsinaisen tilausjärjestelmän julkaisua on joka tapauksessa – halusi mallia testata tai ei – syytä pilotoida järjestelmää, jotta kehitystyöhön keskeisesti liittyvät ja käyttöön vaikuttavat viat saataisiin korjattua. Niillä voi olla iso vaikutus järjestelmän käytettävyyteen, joka taas voi pahimmillaan vaikuttaa koko muutosprosessin uskottavuuteen ja uuden toimintamallin ja organisaatiokulttuurin omaksumiseen. Nopeilla kokeiluilla voidaan samalla myös hioa palvelutarjotinta ja lisätä tarpeelliseksi havaittuja palveluita tai muokata nykyisiä entistä houkuttelevammiksi.

Hyväksi havaittu keino on rakentaa ns. beta-versio (sykli 3) organisaation nykyisiin järjestelmiin (esimerkiksi sisäiseen intranettiin) osio, jossa palvelut esitellään ja sen rinnalle tehdä sähköisen, dynaamisen tilauslomakkeen, jonka kautta palvelut tilataan ja tilaukset ohjautuvat oikeille palveluntarjoajille. Tällainen kokeilu on suhteellisen nopea ja vaivaton rakentaa, ja sillä voidaan testata mallin toimivuutta sekä sopivuutta organisaation kulttuuriin. Kokeilun kohteeksi voidaan valita jokin tietty yksikkö tai vapaaehtoisten joukko, tai joissain tapauksissa myös koko organisaatio, jos sen katsotaan olevan järkevää. Tärkeää on, että testijoukossa on erilaisia ihmisiä erilaisine tarpeineen, jotta saadaan mahdollisimman monipuolista dataa organisaation henkilöstön tarpeista sekä tavoista toimia.

Lanseeraus

Kun mallia on ainakin kerran kokeiltu ja sen käyttäjäkokemusten pohjalta mallia, palvelutarjotinta ja järjestelmää kehitetty, on aika valmistella lopullista versiota (sykli 4) sekä sen lanseeraamista. Palvelutarjottimen julkistus tehdään näyttävästi ja isosti. Sen yhteyteen luodaan oma sisäinen kampanja, jolla herätetään käyttäjien kiinnostus. Kampanjoinnissa hyödynnetään erilaisia markkinointiviestinnän keinoja ja halutessaan voi vaikkapa järjestää näyttävän lanseeraustilaisuuden, kuten suurilla yhtiöillä on tapana tehdä uuden tuotteen tullessa markkinoille. Pienempikin toki riittää, palveluntarjoajat voi esimerkiksi valjastaa markkinoimaan omia palveluitaan vertaisilleen. Tärkeintä on, että kaikki tietävät palvelutarjottimesta ja heillä on mahdollisuus valita ja käyttää palveluita.

Jatkuva kehittäminen

Näyttävän lanseeraamisen jälkeen palautteenkeruuta ja kehittämistä jatketaan: palvelutarjotin tarkistetaan tietyin väliajoin, esimerkiksi kvartaaleittain, ja saadun käyttäjäpalautteen perusteella sitä ja järjestelmää kehitetään, jonka jälkeen lanseerataan uusi palvelutarjotin. Palveluita on saatavilla kaiken aikaa, mutta tietyin väliajoin niitä vain kehitetään

Osallistaminen ja viestintä muutosprosessin aikana

Muutosprosessin läpiviemiseksi kaikkia osapuolia on sitoutettava muutokseen ja onnistuneen lopputuloksen kannalta on myös kriittisen tärkeää ennakoida ja taklata mahdollisia muutoksen esteitä, joista suurin on ehdottomasti eri osapuolten mahdollinen muutosvastarinta. Parhaat keinot näihin ovat osapuolten osallistaminen sekä avoin, läpinäkyvä ja jatkuva vuoropuhelu muutosprosessin eri vaiheissa.

On tärkeää kuulla, miten eri osapuolet suhtautuvat muutokseen ja mitä heidän mielestään nykyisessä organisaatio- ja johtamiskulttuurissa tulisi kehittää. Siksi ennen lanseerausta on hyvä jalkautua organisaatioon, ja vieraillla eri yksiköissä esittelemässä johtaminen palveluna -ajattelua sekä siihen liittyvää palvelutarjotinta, joka on valmisteilla. Tällaisen "roadshown" aikana osallistujat saavat paremman kuvan siitä, mihin muutosprosessilla pyritään ja kertoa omista tarpeistaan sekä mahdollisista peloistaan, joita heillä tähän liittyy.

Roadshown sekä esimiesten tueksi rakennetaan tietopaketti, jossa kuvataan muutoksen tuomat hyödyt sekä yksilö- (esimies ja työntekijä) sekä organisaatiotasolla. Siinä myös perustellaan, miksi muutosta tarvitaan, käymällä läpi nykyisen johtamisjärjestelmän puutteet sekä toimintaympäristön muutoksesta johtuvat kehittämistarpeet. Muutostarpeesta on syytä viestiä monin eri tavoin (erilaisten ihmisten tarvitsemalla tavalla) kuten faktoin, kaavioin, benchmarkein ja tarinoin. Materiaalin lisäksi laaditaan myös UKK eli usein kysytyt kysymykset, jossa vastataan tavallisimpiin henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin – samaan tapaan kuin verkkokaupoissa. Näiden kaikkien tarkoituksena on helpottaa muutokseen liittyviä pelkoja.

Jotta henkilöstö saisi äänensä kuuluviin myös jatkossa, on heille tehtävä omat palaute- ja vaikutuskanavat. Sellaisia voivat olla esimerkiksi Ehdota uutta palvelua, Ilmianna osaaja ja Anna palautetta

-napit ja lomakkeet, joiden käyttämiskynnys on laskettava mahdollisimman alas tekemällä käyttäminen helpoksi. Hyväksi havaittu keino on myös ns. Mitä ihmettä?! -keskustelualue, jossa kuka tahansa voi esittää johdolle kysymyksiä ja nähdä muiden kysymykset sekä johdon vastaukset. Palautetta ei ole syytä pelätä, sen tavoitteena kun on parantaa asiakaskokemusta entisestään. Henkilöstöä voidaan osallistaa myös perustamalla johtaminen palveluna -ajattelun (tai koko organisaation) kehittämistyöhön moniammattillinen vapaaehtoisten tiimi, joka ratkoo erilaisia teemaan liittyviä ongelmia, sekä sen rinnalle vapaaehtoisista koostuva testaustiimi, joka testaa kehittämistiimin kehittämiä ideoita.

Muilta osin viestinnän tulee olla kannustavaa ja innostavaa. Puhutaan ääneen ja juhlitaan erilaisia onnistumisia – mutta myönnetään myös reilusti, jos jokin on mennyt pieleen. Muistutellaan työntekijöitä, jotta he hyödyntäisivät palveluita mahdollisimman paljon, ja innostetaan heitä lähtemään palveluntarjoajiksi.

Johtaminen palveluna -tiekartta Someron kaupungilla

